جـامعـة يحي فـــارس بالمـديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: عـلـــوم التسـيـيـــر

الموضـــــوع:

مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب:

قـاسيمي رمضـان

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. يـرقـي حسيـن

أعضـاء لجنـة المنـاقشـة

علـوطي لميـن	أستـــاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيساً
يـرقـي حسيـن	أستـــاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	مقرراً
بوجميل أحمد	أستـــاذ	المركز الجامعي مرسلي عبد الله بتيبازة	عضواً
بن زرقـة ليلى	أستـــاذ محاضر – أ-	جامعة يحي فارس بالمدية	عضواً
رتيعـة محمـد	أستـــاذ محاضر – أ-	جامعة يحي فارس بالمدية	عضواً
بـودلـة يـوسـف	أستـــاذ محاضر – أ-	جامعة امحمد بوقرة بـومـرداس	عضواً

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، و أزكى صلواتي ربي وسلامه على حبيبنا و سيدنا و قدوتنا محمد و على آله و صحبه الكرام.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الموقر الأستاذ الدكتور

يرقي حسين الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهد أو نصيحة

وكان مثالا للمشرف المتواضع والذي نهلنا من رفعة أدبه وحسن خلقه قبل

علمه، كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور سالمي رشيد رئيس لجنة التكوين و كل أعضاء لجنة التكوين،

و أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور : حميدي يوسف مدير الجامعة

و الأستاذ الدكتور : غريبي أحمد عميد كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير، و كل الطاقم البيداغوجي و الإداري لجامعة يحي فارس بالمدية عموما

موظفي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير خصوصا .

كما أخص بأسمى عبارات الشكر للأستاذة طهراوي حياة و الأستاذ هدروق أحمد.

كما اشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم تقييم هذا العمل وعلى الملاحظات التي أبدوها.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين بارك الله في أعمرهما وحفظهما.

الى زوجتي الكريمة

إلى إخوتي وأخواتي

إلى فلذة كبدي: محسن وماريا، معاذ، كوثر، سراج، ألاء، سالم

إلى أخي وصديقي: مولود قسيس رحمه الله

إلى إخوتي وسندي: موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية

إلى كل أصدقائي وأحبتي أهدي عملي هذا.

مستخلص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية، من خلال التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد (سلوكيات) القيادة التحويلية ومستوى شعور الموظفين بأبعاد العدالة التنظيمية بالجامعة، وكذا التعرف على الفروق باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، والكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومدى مساهمتها في تحقيق العدالة التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على أداة الاستبيان (338 استبيانا) ، ولإجراء الإختبارات اللازمة تمت الإستعانة ببرنامج (SPSS 24)، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتفاق لآراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية لكل أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)؛
- تباين لآراء عينة الدراسة حول شعور بأبعاد العدالة التنظيمية أين كان رأيهم محايدا بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، وغير موافق بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية، فيما كان رأيهم موافق حول بعد العدالة التفاعلية؛
- تباين في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) للآراء عينة الدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية والشعور بأبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الوظيفية: الأقدمية المهنية، مكان العمل، المؤهل العلمي؛
- يوجد أثر لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.

انطلاقا من هذه النتائج خلص هذا البحث إلى مجموعة من المقترحات:

- ضرورة تبني القيادات الإدارية بالجامعة لمنهج القيادة التحويلية كقناعة وممارسة، نظرا لأهميتها في تطوير أداء الموظفين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل، وتمكين ودعم الإحساس لديهم بالمسؤولية وتحفيزهم نحو الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم؛

مستخلص باللغة العربية

- تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيادة التحويلية في الجامعة من خلال إعداد الجيد للبيئة الداخلية والحرص على التحسين المستمر من خلال التثقيف والإتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات والإستفادة من خبرات الآخرين، وتشكيل فرق العمل، والإستعانة بالأساتذة المختصين بالجامعة؛

- الاهتمام والعمل على زيادة احترام أحاسيس ومشاعر الموظفين والمساواة في التعامل معهم، وإبداء مرونة في ممارسات العمل من خلال الاستجابة لظروف الموظفين؛

- العمل على توزيع المكافآت والحوافز على الموظفين في الجامعة بصفة عادلة من خلال ايجاد لائحة يتم فيها تقييم الموظفين وذلك لتحفيزهم مادياً ومعنوياً؛

- ضرورة جعل استحقاقات الترقية مستندة إلى مبدأ الجدارة والكفاءة من خلال عقد لقاءات وندوات من أجل توضيح آليات المعتمدة في الترقية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية، جامعة يحي فارس بالمدية.

The aim of this study is to analyze the extent to which transformational leadership contributes to the achievement of organizational justice according to Yahia Faris University's staff perspective by identifying the degree of leadership practices and the level of employees' feeling with respect of organizational justice. And to identify the relationship between the practice of transformational leadership and its contribution to the achievement of organizational justice. To achieve this goal, we relied on the questionnaire tool (338 questionnaires), and to conduct the necessary tests using SPSS 24 program, and we came to a set of results including:

- The sample under study views agree about the practice of administrative leaders at the University of Medea about all dimensions of transformational leadership (leadership attraction, inspiring motivation, intellectual stimulation, individual attention).

- Disparities in the views of the study sample about the sense of the organizational justice dimensions where their opinion was neutral about distributive justice dimension, and disagree with the procedural justice dimension, yet they totally agree about interactive justice.

- Statistically significant differences at the level of (0.01 α) of Yahia Faris University's staff sample opinions about transformational leadership practices level, and dimensions of organizational justice due to variables attributed to the functional variables: professional seniority, workplace, scientific qualification.

- There is a significant impact of transformative leadership's contribution on achieving organizational justice from the Yahya Faris University staff's perspective.

Based on these findings,the study concluded the following recommendations:

- adopting administrative leadership at university as a conviction and practice is imperative in view of its importance in developing employees performance and directing them towards the requirements and interests of their task, and empowering and supporting their sense of responsibility and motivating them towards self-censorship while conducting their duties.

- Promoting the role of organizational culture in enhancing the transformational leadership in university by preparing the internal environment and ensuring continuous improvement through education and communication, participation in decision-making and benefiting from the experience of others, forming working teams and involving in the process university's specialized professors.

- paying a close attention and seeking to increase respect for employee's feelings and promote equality in dealing with them, and show flexibility in working practices by responding to employees conditions.

- seeking to distribute rewards and incentives to university's employees fairly by creating a list in which staff is evaluated in order to motivate them pecuniary and morally.

- Necessity to make promotions benefits based on the principle of merit and efficiency through holding meetings and seminars in order to clarify the mechanisms adopted in promotion .

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Organizational Justice, Yahia Faris University Medea

الفهـــرس

العنـــــوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	I
الإهداء	II
المستخلص باللغة العربية	III
المستخلص باللغة الأجنبية	V
فهرس المحتويات	VIII
قائمة الجداول	XII
قائمة الاشكال	XV
مقدمة	**أ– س**
الفصل الأول: **الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية**	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية	**03**
المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية.	**03**
المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة الإدارية	**11**
المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية	**14**
المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.	**26**
المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية.	**26**
المطلب الثاني: أبعاد وأنماط القيادة التحويلية.	**29**
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية وموقفه منها.	**36**
المبحث الثالث: القيادة التحويلية في الجامعة.	**40**
المطلب الأول: أساسيات ودعائم حول تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة.	**40**
المطلب الثاني: آليات تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة.	**42**
المطلب الثالث: القائد الجامعي التحويلي	**43**

المبحث الرابع: علاقات القيادة التحويلية ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.	**51**
المطلب الأول: علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة	**51**
المطلب الثاني: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري.	**56**
المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بأداء الأتباع	**60**
خلاصة	**63**
الفصل الثاني: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية**	
تمهيد	**65**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية	**66**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية	**66**
المطلب الثاني: نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري	**69**
المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية.	**75**
المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية	**85**
المطلب الأول: العدالة التوزيعية	**86**
المطلب الثاني: العدالة الإجرائية	**90**
المطلب الثالث: العدالة التفاعلية	**94**
المبحث الثالث: نظريات المفسرة للعدالة التنظيمية	**97**
المطلب الأول: نظريات محتوى العدالة (العدالة التوزيعية)	**98**
المطلب الثاني: نظريات عملية العدالة (العدالة الإجرائية والتفاعلية)	**104**
المبحث الرابع: نواتج العلاقة بين متغيرات الدراسة	**110**
المطلب الأول: التمكين بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية	**110**
المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية	**119**
المطلب الثالث: الولاء التنظيمي بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية	**127**
خلاصة	**136**

الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لآراء موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية	
تمهيد	**139**
المبحث الأول: ممارسات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بجامعة يحي فارس بالمدية.	**140**
المطلب الأول: نبذة عن جامعة المدية.	**140**
المطلب الثاني: القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية بين الواقع والمأمول	**143**
المطلب الثالث: التأصيل النظري للعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية.	**152**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.	**170**
المطلب الأول: نموذج الدراسة	**170**
المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة	**172**
المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة	**178**
المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة	**180**
المبحث الثالث: تحليل وتفسير محوري الدراسة واختبار الفروض.	**183**
المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.	**183**
المطلب الثاني: درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة المدية.	**186**
المطلب الثالث: مستوى شعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة المدية.	**197**
المطلب الرابع: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستقصى على متغيرات الدراسة	**206**

المبحث الرابع: اختبار نماذج المقترحة لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية.	**224**
المطلب الأول: النمذجة باستخدام المعادلات البنائية.	**224**
المطلب الثاني: خطوات تطبيق النموذج المقترح.	**230**
خلاصة	**233**
خاتمة	**235**
قائمة المراجع	**241**
ملاحق	

رقم وعنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1-1): أبعاد القيادة التحويلة وفق للبحوث المتخصصة في هذا المجال	29
الجدول رقم (1-2): أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها Bass.	30
الجدول رقم (1-3): الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.	44
الجدول رقم (2-1): مفهوم العدالة التنظيمية.	66
الجدول رقم (2-2): تعريف التمكين الإداري وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.	110
الجدول رقم (2-3): أبعاد التمكين الإداري.	114
الجدول رقم (2-4): مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	119
الجدول رقم (2-5): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.	122
الجدول رقم(3-1): تعداد موظفي الجامعة وفقا لمعياري السن والانتماء للجان متساوية الأعضاء	140
الجدول رقم (3-2): يوضح تعداد المناصب العليا المشغولة والشاغرة بالجامعة.	141
الجدول (3-3): شروط الالتحاق بالمناصب العليا برئاسة الجامعة والكليات.	145
الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات إبعاد محور القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية مع الدرجة الكلية لكل بعد.	174
الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بين درجات عبارات إبعاد محور العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية لكل بعد.	175
الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط بين درجات إبعاد الاستبيان مع محوريه.	175
الجدول رقم (3-7): معاملات ثبات الاستبيان.	176
الجدول رقم (3-8): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وفق معيار مكان العمل	178
الجدول رقم (3-9): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	181
الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	183
الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	184
الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	184
الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.	185
الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية المهنية.	186

الجدول رقم (3-15): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات الجاذبية القيادية.	**187**
الجدول رقم (3-16): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبرات التحفيز المهم.	**190**
الجدول رقم (3-17): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات الاستشارة الفكرية.	**192**
الجدول رقم (3-18): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات الاهتمام الفردي.	**194**
الجدول رقم (3-19) نتيجة *اختبار ويلكوكسن* لأبعاد القيادة التحويلية	**196**
الجدول رقم (3-20): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات العدالة التوزيعية.	**198**
الجدول رقم (3-21): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات العدالة الإجرائية	**200**
الجدول رقم (3-22): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات العدالة التفاعلية.	**202**
الجدول رقم (3-23) نتيجة *اختبار ويلكوكسن* لأبعاد العدالة التنظيمية	**205**
الجدول رقم (3-24): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى الجنس	**207**
الجدول رقم (3-25): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير السن.	**208**
الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة القيادة التحويلية تعزى للمستوى العلمي.	**209**
الجدول رقم (3-27): نتائج اختبار " مان وتني " حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الجاذبية تعزى للمستوى العلمي.	**210**
الجدول رقم (3-28): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة القيادة التحويلية تعزى الى مكان العمل.	**211**
الجدول رقم (3-29): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستشارة الفكرية تعزى إلى مكان العمل.	**212**
الجدول رقم (3-30): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاهتمام الفردي بمكان العمل.	**213**
الجدول رقم (3-31): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى الاقدمية المهنية.	**213**

الجدول رقم (3-32): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية في بعد الجاذبية القيادية تعزى إلى الاقدمية المهنية.	**214**
الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاهتمام الفردي تعزى لمتغير الاقدمية المهنية.	**215**
الجدول رقم (3-34): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستويات العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى إلى متغير الجنس.	**216**
الجدول رقم (3-35): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول شعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى إلى متغير السن.	**217**
الجدول رقم (3-36): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات شعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى للمؤهل العلمي.	**218**
الجدول رقم (3-37): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العدالة التفاعلية تعزى إلى المؤهل العلمي.	**219**
الجدول رقم (3-38): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات شعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى لمكان العمل.	**220**
الجدول رقم (3-39): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العدالة الإجرائية تعزى إلى مكان العمل.	**221**
الجدول رقم (3-40): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول شعور بالعدالة التنظيمية يعزى لمتغير الاقدمية المهنية.	**222**
الجدول رقم (3-41): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العدالة التوزيعية تعزى للأقدمية المهنية.	**223**
الجدول رقم (3-42): نتائج تقدير النموذج المقترح لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.	**231**

رقـم وعنـوان الشكـل	الصفحة
الشكل رقم(1-1): النموذج الموقفي Hersey & Blanchad	**21**
الشكل رقم (3-1): يوضح تطور تعداد موظفي الجامعة خلال الفترة 2014-2017.	**142**
الشكل رقم(3-2): يوضح توزيع موظفي الجامعة حسب الإدارة المركزية والكليات لسنة 2017	**142**
الشكل رقم (3-3): نموذج الدراسة	**171**
الشكل(3-4): الاستبيانات المسترجعة و المفقودة	**179**
الشكل رقم (3-6): شكل توضيحي لنموذج بنائي.	**227**
الشكل (3-7): النموذج المقترح لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.	**230**

مقدمة

تعدّ العدالة قيمة إنسانية عليا، ومطلباً مجتمعياً عاماً، وغاية سامية، والتزام أخلاقي، وضرورة لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، لذلك دأبت الأمم على سن التشريعات وعملت على تفعيلها لترسيخ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات.

إن التغيرات الكبيرة التي يشهدها العصر الحالي فرضت على المنظمة جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدراتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية، وتواجه المنظمات نسقا من التحديات الناتجة عن المطالب المتنامية الداعية لتحقيق عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات، وتؤدي قيادات النظم دوراً مهماً في تعميق مشاعر العدالة التنظيمية وترسيخ معانيها لدى الموظفين في بيئات العمل التي تزخر بالتفاوت الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، من خلال إيجاد صياغة مرضية، وتسوية عادلة بين جميع الأطراف، وإحداث نوع من التوازن العادل بين إشباع حاجات الموظفين وأهداف التنظيم، ليسهم ذلك في تأسيس مناخ منظمي يسوده التعاون، والمبادرة، والثقة، ودعم الآخرين، والمشاركة والشعور بعمق المسؤولية المهنية، والمساءلة الذاتية، والتحكم الداخلي، واحترام النظم والتشريعات النافذة، والتحرك من بيئات عمل تركز على الضبط إلى مناخات نظمية تنشد النمو والتطور بهدف الوصول إلى درجات عالية من المهنية والاحتراف في العمل.

كما اتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان، فالتغييرات متلاحقة ومتزاحمة في جميع جوانب الحياة، جعل المراجعة الدائمة والمتكررة للإدارة وأساليبها أمرًا حتميًا للبقاء والتطور ومواكبة التجديد الحادث، والأمر يبرز حاجة ماسة لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع المتغيرات، وإعادة تحديد حتى الثابت من الرؤى والممارسات، ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول، والتعامل معه بكفاءة، وتحقيق الاستمرارية في عصر يضج بالتحدي وعدم الاستقرار.

ويفرض هذا على القيادات وعيًا متجددًا، وتطويرًا للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية تنظيمية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة، أين تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلًا جديدًا مواكبا للتغيير والتطوير ومن أكثر الأنماط القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

كما تشهد الجامعات الجزائرية اليوم كباقي المنظمات العمومية في الجزائر حراكا واسعا وتغيرات متسارعة نابعة عن تطور مطالب الموظفين وممثليهم الهادفة لحياة وظيفية أحسن من خلال تبني العدالة التنظيمية كمنهج من طرف قياداتها الإدارية التحويلة بالجامعة.

1/ الإشكاليـة:

حظي موضوع تحسين الحياة الوظيفية في المؤسسات و الإدارات العمومية عموما و الجامعات على وجه الخصوص باهتمام كبير و ملحوظ، باعتباره موضوع أساسي ومهم في تحسين أداء الخدمة العمومية وتوفير المناخ المناسب لأداء الجامعة لمهمتها، و في إطار التطبيق الفعلي فإن الاعتماد على القيادات التحويلية في الجامعة يهدف إلى تحسين مناخ العمل من خلال تبني العدالة التنظيمية في كل الممارسات والعلاقات الإدارية في محيط العمل، وفي ضوء ذلك يمكننا ابراز معالم إشكالية بحثنا هذا وصياغتها في السؤال الجوهري المتمثل في:

كيف يمكن للقيادات الإدارية التحويلية أن تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية ؟

يمكن لهذه الإشكالية الرئيسية أن تتفرع للأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تسهم ممارسات القيادات الجامعية لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية؟
- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة يحي فارس بالمدية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين ؟
- ما مستوى شعور موظفي جامعة يحي فارس بالمدية بأبعاد العدالة التنظيمية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات موظفي جامعة يحي فارس بالمدية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية و الشعور بالعدالة التنظيمية في الجامعة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية ؟
- إلى أي مدى تؤثر مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية ؟

2/ الفرضيـات:

ومحاولة منا للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة ننطلق من الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: يمكن للقيادات الجامعية من خلال ممارساتهم لأبعاد القيادة التحويلية من تحقيق مستوى جيد من العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية).

الفرضية الثانية: لا تمارس القيادات الإدارية في جامعة يحي فارس المدية لأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي).

الفرضية الثالثة: لا يشعر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية بأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) .

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات موظفي جامعة يحي فارس بالمدية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية والشعور بالعدالة التنظيمية في الجامعة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تقديرات موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية .

3/ أهمية الموضوع:

تأتي أهمية الدراسة من ضرورة التكامل بين سمات (أبعاد) القيادة التحويلية و ابعاد العدالة التنظيمية خاصة في ظل التحولات المتسارعة من المنظور التقليدي(التنافس بمنطق اقتصاديات الحجم) إلى المنظور المعاصر(التنافس بمنطق اقتصاديات النطاق و التمايز و التفوق)،ومن أهم الامور التي تبعث على التكامل والتفاعل ما يأتي:

- تنامي دور سمات القيادة التحويلية في تحديد الخيارات الإستراتجية للمنظمات ومنها خيار التحسين المستمر أي جودة المنتجات.

- بث الوعي وزيادة إدارك موظفي الجامعة لموضوع سمات القيادة التحويلية لما له من دور في تحقيق العدالة التنظيمية لديهم.
- إظهار أهمية القيادة التحويلية و أبعادها لدى كل منظمة تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية.
- قد تسهم الدراسة في المساعدة على إعطاء نموذج لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، للمنظمات العمومية التي تعمل في نفس القطاع، مما يمكنها من الديمومة والتجدد والتكيف مع البيئة المحيطة بها و تحريك مواردها، وقدراتها بفاعلية و كفاءة لتتناسب مع التغير المستمر الذي يشهده عصرنا الحالي.

4/ أهداف الموضوع:

تسعى الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي إلى دراسة المتغيرين (القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية)، ومعرفة العلاقة و الأثر بينهما لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث و متغيراته (القيادة التحويلية و تحقيق العدالة التنظيمية).
- توضيح دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات و كفاءات الاتباع في الجامعة ليكونوا أكثر استجابة للتغيرات.
- لفت الانتباه إلى المفاهيم المعاصرة (القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية) و محاولة موائمتها مع بيئة المنظمات العمومية الجزائرية (الجامعات)، كونها تبحث عن السبل الكفيلة لمواكبة التطور المتسارع.
- تعرف على مدى اهتمام القيادات الإدارية في الجامعة بجانب العدالة التنظيمية.
- وضع تسلسل لسمات (أبعاد) القيادة التحويلية و أبعاد العدالة التنظيمية في الجامعة.
- معرفة مدى شعور وإدراك موظفي الجامعة لأبعاد العدالة التنظيمية.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تحسين مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية.

5/ حدود الدراسة:

سيتم دراسة موضوع مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية بجامعة يحي فارس بالمدية في الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة بالواقع الجزائري، فيما يخص دراسة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، و تم إجراء دراسة استطلاعية حول أراء موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي 2014 إلى غاية 31 ديسمبر 2018.

6/ المنهج المتبع و أدوات الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذا الموضوع و اثبات أو نفي صحة فرضياته استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع و المعلومات التي يمكن لنا توفيرها وطريقة تحليلها وعليه ففي:

الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع جامعة يحي فارس بالمدية كنموذج لذلك.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسات ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

الدراسة النظرية (البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المجلات والمقالات والدراسات السابقة؛

الدراسة الميدانية: الخاصة بجامعة يحي فارس بالمدية، استخدمنا الاستبيان لإجراء اختبار الفرضيات، ومن ثم تقديمه إلى موظفي جامعة يحي فارس بالمدية وهذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، مع استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (SPSS) لمعالجة البيانات.

7/ عينة و مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة يحي فارس بالمدية على مستوى المصالح الممركزة (رئاسة الجامعة – المصالح المركزية) و على مستوى المصالح الغير ممركزة (كلية التكنولوجيا–كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير– كلية الآداب واللغات –كلية الحقوق والعلوم السياسية – كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية–كلية العلوم).

8/ الدراسات السابقة:

حاولنا قدر الإمكان الحصول على أحدث الدراسات التي عالجت موضوع دراستنا أو الدراسات المشابهة للموضوع، وذلك من أجل تفادي الوقوع في التكرار والأخطاء، و اختيار الأساليب المنهجية الملائمة للدراسة، و توصلنا إلى مجموعة من الدراسات كانت على النحو التالي:

1/ العلاقة بين السلوكيات القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية، عضو رئيسي التبادل، الدعم التنظيمي المدرك، الثقة في سلوكيات الإدارة والمواطنة التنظيمية (2008).

-Ali Asgari, Aminah Ahmad, Bahaman Abu Samah-
-The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors (2008).

هدفت هذه الدراسة الحالية العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بوساطة الثقة و الدعم التنظيميين. تم جمع بيانات المسح من عينة من 162 الموظفين في خمس وزارات في مدينة بوترا جايا في ماليزيا، نتائج الهيكلية أظهرت نمذجة المعادلة أن النموذج المفترض يناسب البيانات بشكل جيد للغاية، وأثبت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية ، والعدالة التفاعلية) بتوسط كل من الدعم التنظيمي، والثقة التنظيمية.

كما اقترح الباحثون على المشرفين أن يبذل قصارى جهدهم للحفاظ على علاقة بالسلوكيات القيادة التحويلية والمعاملات مع مرؤوسيهم. يمكنهم تحقيق ذلك عن طريق تبادل المشاعر والولاء والمشاركة مرؤوسيهم، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى تحسين علاقات التبادل بين القائد و الأتباع، و في ظل هذا

التفاعل الجيد سيتم تشكيل مناخ تنظيمي مناسب ، الذي لن تعزز من خلاله فقط التزام الموظفين للمنظمة وتقليل نية دوران ، ولكن أيضا تعزيز من الموظفين لتحسين الفعالية التنظيمية.

2/ العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والالتزام بالتغيير من خلال دور الوسيط العدالة التنظيمية بين العاملين في العلوم الطبيةجامعة اربيل 2015. ايران.

- Adel Zahed babelan (PhD) , Ghaffar Karimianpour (MSc) , Alireza Merati (MSc)-
The Relationship Between The Pattern Of Transformational Leadership And The Commitment To Change Through The Role Of The Mediator Of Organizational Justice Among The Workers In Medical Sciences, Erbil University 2015. Iran

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والالتزام بالتغيير من خلال وساطة العدالة التنظيمية في سنة 2015 بين الموظفين جامعة أردبيل للعلوم الطبية. وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي،تم تصميم استبانة و توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 183 موظف، استخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لدراسة ارتباطية بين متغيرات الدراسة.

النتائـج: أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية كان له تأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على التزام الموظفين بالتغيير من خلال العدالة التنظيمية، وأن نمط القيادة التحويلية في المنظمات والعدالة التنظيمية يمكن اعتبارهما عوامل لزيادة التزام الموظف بالتغيير.

3/ دراسة لطيف عزيز إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بالتطبيق على موظفي ديوان وزارة التربية في إقليم كردستان العراق (2015).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعينة مكونة من 30 موظف من موظفي ديوان وزارة التربية في إقليم كردستان العراق وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- توجد علاقة ارتباط معنوي موجب بين جميع أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية وجميع أبعاد المتغير التابع العدالة التنظيمية.

➢ يوجد تأثير معنوي لبعد التحفيز الفكري من المتغير المستقل على بعد العدالة التوزيعية، ويوجد تأثير معنوي للدافعية الملهمة و التحفيز الفكري على التوالي على العدالة الإجرائية.

➢ كما يوجد لكل من أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية (الدافعية الملهمة و التحفيز الفكري) على بعد العدالة التفاعلية.

أما أهم توصيات الدراسة:

➢ التركيز على اختيار القيادات الإدارية ذوي المهارات والقدرات الإبداعية و الشخصية الملهمة لإحداث التغير المنشود و تحقيق العدالة التنظيمية بما يحقق الأهداف الإستراتجية لوزارة التربية في إقليم كردستان.

➢ تصميم نظام فعال للحوافز و مكافأة المبدعين و المتميزين من الموظفين و السلوكيات التحويلية وعمليات التعلم و الأفكار الإبداعية و الإبتكارية، واكتساب المعرف و تفسيرها و توظيفها، و الإنتاج المعرفي و تطوير راس المال الفكري للمنظمات التربوية ، لتحقيق جودة الخدمات التربوية و الإستجابة لروح العصر ومتطلباته.

4/ **العلاقة بين القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، المناخ الأخلاقي، العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية واحترام الذات في المنظمة باستخدام الروح التنظيمية كوسيط متغير في صناعة المنظمة(2016).**

-Morteza Golestanipour-

Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization(2016).

عمدت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية، المناخ الأخلاقي، العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية و المنظمة القائمة على احترام الذات والروح التنظيمية باعتبارها وسيط في تفسير العلاقة البينية في المنظمة الصناعية بإيران. تكونت العينة من 400 موظف في المنظمة الذين تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية متعددة المراحل، تم تقييم النموذج المقترح باستخدام

الهيكلية تم تنفيذ نمذجة المعادلة (SEM)، النتائج تظهر لياقة جيدة نسبيا للنموذج للبيانات، متغيرات القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، الأخلاقية المناخ، والعدالة التنظيمية تؤثر على الروح التنظيمية و التي تؤثر على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والقائمة في المنظمة على احترام الذات. علاوة على ذلك، متغيرات القيادة الأخلاقية ، القيادة التحويلية، الأخلاقية المناخ، والعدالة التنظيمية لها تأثير غير مباشر على متغيرات التنظيمية سلوك المواطنة واحترام الذات في المنظمة والروح التنظيمية.

5/ دراسة محمد حسيني سالم المصدر(2017): علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة – دراسة تطبيقية على الموظفين التنفيذين في مديريات التربية و التعليم في محافظات غزة –

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيادة التحويلية و العدالة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة، و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة كأداة للدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم بمحافظة غزة، باستخدام عينة عشوائية طبقية وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (363) رئيس قسم، تم توزيع (186) استبانة.

وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

- وجود مستوى كبير من القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم في محافظة غزة حيث حصل محور القيادة التحويلية على وزن نسبي (74.20 %)، وقد حصل بعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.94 %) بينما حصل بعد التحفيز الملهم على المرتبة الثانية بوزن نسبي (75.16 %)، وحصل بعد التحفيز الفكري على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.33 %)، و يأتي في المرتبة الأخيرة بعد الاعتبار الفردي بوزن نسبي (73 %).

- وجود مستوى كبير من العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حيث حصل محور العدالة التنظيمية على وزن نسبي (68.91 %).

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وبين العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- اتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق المزيد من التميز في الأداء و تنمية المهارات.
- ضرورة سعي المدراء و رؤساء الأقسام لإشراك الموظفين في صناعة القرارات.
- اتاحة الفرصة للموظفين من أجل اكتشاف مزيدا من الحلول الإبداعية للمشاكل المعقدة.
- تعزيز المدراء لفكرة ربط أهداف الموظف الفردية بأهداف المديرية.

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة التي تناولت موضوع علاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة المتغيرين ببعضهما البعض على مستوى المنظمات العامة فإننا نجد اختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها في جامعة الجزائرية وما تتميز به من خصوصية، من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظمية في جامعة يحي فارس بالمدية من خلال معرفة ما إذا كانت القيادات الإدارية تمارس أبعاد القيادة التحويلية و مدى مساهمتها في تحقيق العدالة التنظيمية.

09/ صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء الدراسة:

- صعوبة ضبط حدود الموضوع نظرا لتشعبه وتداخله مع مواضيع أخرى.
- نقص في الدراسات والأبحاث التي تدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة خاصة المحلية منها.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

10/ هيكـل البحـث:

في إطار معالجتنا لهذا الموضوع، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين نبرز فيهما الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة، وفصل تطبيقي كالآتي:

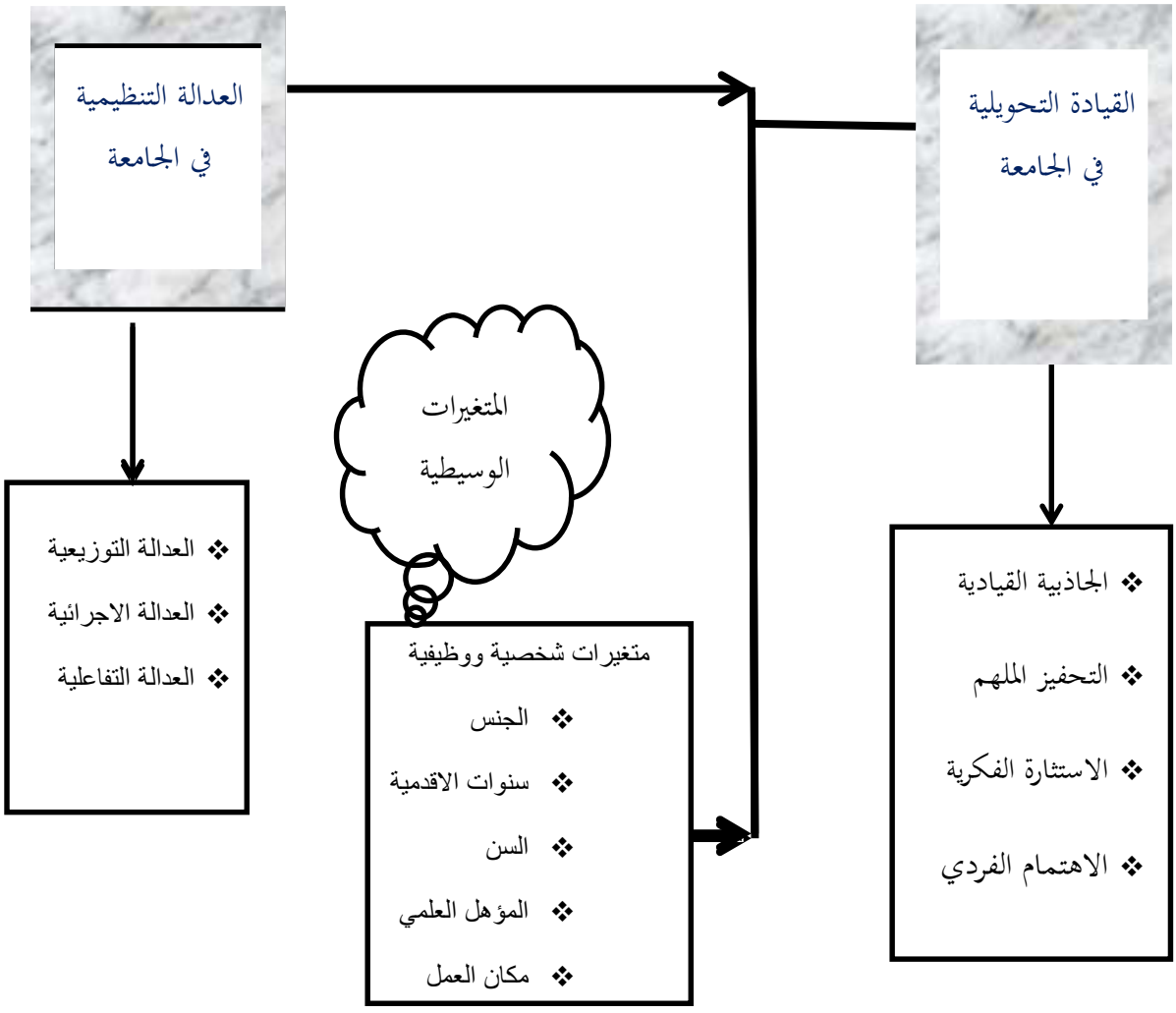
يتضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والذي ينقسم إلى أربعة مباحث، الأول عبارة عن مدخل للقيادة الإدارية من خلال تقديم مفهوم القيادة الإدارية، والتعرض لأهمية وخصائص القيادة الإدراية بالإضافة لمختلف نظريات القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني فتعرضنا فيه ماهية القيادة التحويلية من خلال التطرق لمفهومها – أهميتها – أبعادها وأنماطها، وإلى أهم التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، أما المبحث الثالث فقد تم تناول القيادة التحويلية في الجامعة من خلال التطرق لأساسيات ودعائم تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة، ومعالم الأساسية للقائد التحويلي الجامعي، أما المبحث الرابع فقد تناولنا علاقات القيادة التحويلية لبعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

أما الفصل الثاني فيتضمن العدالة التنظيمية و علاقتها بالقيادة التحويلية، قسم إلى أربعة مباحث يتعلق المبحث الأول بالإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية و الذي تم من خلاله التطرق لمفهوم و أهمية العدالة التنظيمية و التعرض لمختلف نظريات العدالة و محدداتها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا لإبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية – الإجرائية و التفاعلية)، أما المبحث الثالث فقد تم تطرق لمختلف نظريات العدالة التنظيمية (نظريات العدالة التوزيعية – نظريات العدالة التفاعلية و الإجرائية)،و في المبحث الرابع خصص لدراسة علاقة بعض المتغيرات التنظيمية مع متغيرات الدراسة.

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، إذ يهدف إلى دراسة استطلاعية لأراء موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، وقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث المبحث الأول حول الممارسات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بجامعة يحي فارس بالمدية، أما المبحث الثاني خصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية ،كما تعرضنا في المبحث الثالث لتحليل وتفسير محوري الدراسة واختبار الفرضيات، أما المبحث الرابع تم من خلاله اختبار لنموذج المقترح لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة يحي فارس بالمدية وفي نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في الأطروحة في خاتمة تضم جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التوصيات.

11/ نموذج الدراسة:

انطلاقا من إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة، و طبيعة الفرضيات الرئيسية و الفرعية المجسدة لكل من الأثر و الفروق من جهة أخرى، إضافة إلى الإستدلال بمتغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل كما يلي:



المصدر: من إعداد الطالب

يقوم نموذج الدراسة على فكرة التفاعل و التأثير لكل ابعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) كمتغيرات مستقلة في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة موظفي جامعة يحي فارس بالمدية كمتغير تابع، و بالاستعانة بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية لمجتمع الدراسة كمتغيرات وسيطية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للقيادة التحويلية

تمهيد:

إن اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بشكل عام والقيادة بشكل خاص ينصب عادة على استحداث نظريات ونماذج وأساليب حديثة تمكّن القادة من تطوير منظماتهم وبعث حياة جديدة فيها، وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار إلى خلق نظريات جديدة أو تطوير نماذج قائمة، أو إحياء نظريات قديمة من أجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المنظمات الحديثة لمواجهة المتغيرات المستجدة والتحديات المستمرة، ولعل نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل القيادة الحديثة التي ظهرت كنتاج للعديد من المتغيرات والتطورات الحديثة هو قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة هذه المتغيرات والتحديات، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات الأتباع وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وباعتبار الجامعات أهم المنظمات الساعية لتكيف مع مجريات التغيير ومتطلبات البيئة، عملت على تبني مبادئ هذه النظرية بغية تحقيق أهدافها التعليمية.

وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية في الجامعة.

المبحث الرابع: علاقات القيادة التحويلية ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية.

تعد القيادة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تتم في إطار بذل الجهود المختلفة نحو توجيه جهود الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة، كما تعتبر أيضا من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حققت من خلالها العديد من المنظمات نهوضا وتطوراً ملحوظا في مختلف الأقطار والبلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية.

قبل التطرق لمفهوم القيادة الإدارية يجب إلقاء الضوء على مفهوم القيادة.

الفرع الأول: مفهوم القيادة.

إنّ تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل الاجتماعية، السياسية، الثقافية، النظام القيمي السائد في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها، لذا يُعدّ مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت كثيراً من النقاش والخلاف، وتباين تعريفها وفقاً للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له.

أولا: تعريف القيادة.

إذا ما تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (leadership) من الفعل اليوناني (arbien) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم أو يتفق مع الفعل اللاتيني (agree) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد(leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين[1].

وحسب لسان العرب لـ(ابن المنظور) فيرجع أصل كلمة القيادة إلى قود، والقود ضد السوق، والجذر اللغوي للفعل قاد وقيادة وقيادا، قاد الدابة أي مشى أمامها أخذ بقيادتها والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل

[1] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص86-87.

ونحوه، والقائد جمعه قوادا وقادة ومهنته القيادة[1]، أما في معجم (لاروس) فيقصد بالقيادة عمل قائدا للجيش، ويقود الجيش بمعنى يرأسه وتدبر أمره[2].

هذا بالنسبة للتعريف اللغوي، أما اصطلاحا فقدمت العديد من التعاريف لها نذكر من بينها:

عرف (likert ,1961)القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة، لذلك فالقيادة هي العمل على تفهم مشاكل التابعين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكولة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاءة[3].

كما عرّفها (Wolfram &Mohr, 2009)بأنها: "عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه"، وعرّفها(Meust, 2010)بأنها: "ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها"[4].

والقيادة ظاهرة اجتماعية تستند إلى طبيعة الإنسان مهما كان موقعه وتراثه الثقافي والحضاري، وهي نتيجة التفاعل الاجتماعي بين البشر، فالوجود المشترك في مكان وزمان واحد ينتج عنه ضرورة أن يبرز للوجود من يتولّى توجيه الأفراد، وتنظيم شؤونهم، فالقيادة في صورتها الأساسية ظاهرة إنسانية سلوكيّة اجتماعية[5].

ومن أجل التوصّل إلى تعريف إجرائي للقيادة، لا بدّ من فهم ثلاثة مصطلحات أساسية ذات علاقة مباشرة بالقيادة هي[6]:

- القوة (Power): التي تعني المقدرة الكامنة للتأثير في الآخرين.

[1] ابن المنظور، **لسان العرب**، تحقيق: عبد الله على كبير وآخرون، ج 36، دار المعارف، مصر، 1996، ص377.

[2] خليل الجر، **لاروس، المعجم العربي الحديث**، مكتبة لاروس، باريس، ط1987، ص96.

[3] طهراوي حياة، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية(غير منشورة)، جامعة المدية ،الجزائر، 2016-2017، ص3.

[4] سناء علي شقوارة، **دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص48.

[5] نواف كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 48.

[6] نواف كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 51.

- التأثير (Influence): الذي يظهر عندما يمارس شخص ما قوّته بوعي أو بغير وعي للتأثير في سلوك شخص آخر واتجاهاته.
- السلطة (Authority): التي تعني القوة الناتجة أو الممنوحة من جانب المنظمة.

بناءً على التعريفات السابقة يتّضح أن القيادة عملية سيكولوجية اجتماعية لتوجيه الأتباع والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، وسلوكهم، والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، رسوماته، اختراعاته، وابتكاراته، ويُطلق على هذا النوع من القيادة قيادة غير مباشرة، أو القيادة الذهنية التي تضم العلماء والفنانين، والكتّاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق في الآخرين، وقد يحدث التأثير بشكل مباشر ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة المباشرة أو القيادة وجهاً لوجه، والقيادة أياً كان نوعها لا يمكن أن تكون إلا بتوافر ثلاثة شروط هي:

- وجود جماعة من الناس.
- وجود شخص أو عدّة أشخاص من بين أعضاء الجماعة لديهم المقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأعضاء الآخرين.
- أن يكون الهدف من وراء عملية التأثير هو توجيه نشاط الجماعة، وبثّ روح التعاون بين أفرادها، لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تُعرّف القيادة بأنها المقدرة على التأثير في سلوك الأفراد التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحقّقوا الأهداف المطلوبة في ظل علاقات تنظيمية إنسانيّة بين القائد وأتباعه.

ثانيا: المفاهيم المتعلقة بالقيادة

من بين المفاهيم المتعلقة بالقيادة نجد، الزعامة، الرئاسة، إضافة للإدارة:

القيادة والزعامة: الزعيم هو أحد أنواع القادة الذي يملك قوة سحرية في جلب اهتمام وانتباه الآخرين وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر والتأثير في مستمعيه، فهو قائد كلمته نافذة وذات مفعول عجيب، فهو يستطيع أن يحدث تغيرات كثيرة ومفاجئة في الأتباع دون عناء[1].

القيادة والرئاسة: يتحدد الرئيس من خلال السلطة الرسمية، إلا أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصي- السلطة غير الرسمية- على الأفراد الأتباع له، وعند انتهاء مهلة رئاسته، يتجه الأفراد إلى إتباع إرشادات وأوامر رئيس آخر، وبذلك فقوة التأثير القائد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس[2].

علاقة القيادة بالإدارة: يقوم القادة والمدراء بالعديد من الأدوار المزدوجة في الحياة العملية، مما يجعل التمييز بينهما أمرا صعبا، وهذا ما أدى إلى اختلاف حول العلاقة بينهما.

فالقيادة كمفهوم في أوسع معانيها يشير في جوهره إلى أنه أحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة ومن ثم فإن هناك تداخلا بين مفهوم القيادة والإدارة حيث إن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم والتخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة)،كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى تأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، فضلا عن ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة لذلك فإن حاجة الإدارة لقادة الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة، وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضا حسب نوعية القيادة التي تقودها، كما أن علاقة القيادة بالإدارة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منها فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية الإنسانية[3].

---

[1] محمد الصيرفي، **أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع**، مؤسسة حورس الدولية، ج4، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 162.

[2] عبد السامي محمد أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا،و.م. أ، 1992، ص33.

[3] محمد مرسي، **الإدارة التعليمية**، دار العالم العربي، القاهرة، مصر، ط1984،1، ص141.

ثالثاً: عناصر القيادة.

من التعريفات السابقة للقيادة يمكن استخراج عناصرها كما يلي:

توافر جماعة منظمة من الأفراد: يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل، أو يعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم[1].

القائد: يعد شخصا من بين أفراد الجماعة ولديه القدرة على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة، كما يعد عنصرا ضروريا لوجود القيادة، باعتبارها مكونا مهما من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد[2].

وحتى يتمكن القائد من التأثير في الآخرين وتعبئتهم لتحقيق أهداف المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير، لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك. وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:

المهارات الفنية: تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة[3]، ومن هذه المهارات [4] :

- ❖ قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح.
- ❖ الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم معرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.
- ❖ القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بانجاز العمل.

➢ **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم. ومن بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد[5]:

---

[1] L.P.White**, introduction to the study of public administration**, ,Macmillan CO, new.york,N,Y,1962,pp 185, 186.

[2] شهرزادمحمد شهاب، **القيادة الإدارية و دورها في تأصير روابط العلاقات العامة، مجلة الدراسات التربوية**، العدد11،2010،ص 102.

[3] نواف كنعان، **مرجع سبق ذكره** ، ص92.

[4] موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود الفريجات، **إدارة الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، ، 2008، ص 302.

[5] سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص147.

❖ مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.

❖ مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لإتباعه.

❖ مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها.

❖ البعد العاطفي: إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالمواهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، والالتزام.

➢ **المهارات الفكرية:** تشمل تلك المهارات قدرة القائد على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المنظمة [1].

➢ **المهارات الشخصية:** هذه المهارات مرتبطة بشخص القائد، كونها تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يرتكز عليها القائد في عملية التأثير على الأتباع [2].

1. عملية التأثير الإيجابي: هي عملية تأثير يقوم بها الشخص القائد نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، أي وجود شخص مؤثر (القائد) الذي يمارس النشاط الإيجابي وآخر متأثر[3]. ويتم التأثير بعدة وسائل منها:

➢ التأثير عن طريق الإكراه أو عدم الرضا أو القهر.

➢ التأثير عن طريق الثواب.

➢ التأثير عن طريق المثيرات.

➢ التأثير عن طريق الخبرة.

[1] زرقط بولرباح، **أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 26، سبتمبر 2017، ص 238-239.

[2] زيد منير عبودي، **الإدارة بالأهداف**، دار الكنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص ص 27- 28 .

[3] قوادري رشيد ، **دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي للعاملين –دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية و النحاس وجدة عين الدفلى–**،أطروحة دكتورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016، ص 41.

2. تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة، فمنها ما هو خاص بالقائد ومنها ما هو خاص بالجماعة ككل ومنها ما هو خاص بكل فرد من أفراد الجماعة أو التنظيم، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، فعملية التأثير عملية تعاونية لتحقيق الأهداف، وهي نتيجة مجهودات القائد في توجيه الجماعة ورضا أفرادها عن هذه المجهودات، وهي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له وللجماعة، كما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجاتهم، لأن القيادة تمثل إشباع الحاجات.

3. عملية التنسيق: إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع التوجيه والتأثير في مجموعة من الأفراد ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي[1].

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية.

بغرض الإحاطة بمفهوم القيادة الإدارية سنحاول التطرق لأهم التعاريف والعناصر المكونة القيادة الإدارية في المنظمات.

أولا: تعريف القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، سنحاول عرض أشهر هذه التعاريف فيما يلي:

يعرفها (ALLEN)" بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"[2].

أما (Odonell & Loontz)فقد عرفاها "على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"[3].

---

[1] نواف كنعان، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص 94-96.

[2] سهيل أحمد عبيدات، **القيادة(أساسيات نظريات ومفاهيم)**، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2007، ص08.

[3] نواف كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص97.

كما عرفت أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف[1].

ثانياً: عناصر القيادة الإدارية:

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:

1. القائد الإداري: هو رأس التنظيم الإداري وهو المسؤول عن التخطيط والإشراف والرقابة والتوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية والمادية والبشرية منها على السواء[2].

2. الأتباع: هم مجموعة من الأفراد الذين لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم.

3. عملية التأثير التي يمارسها القائد على تابعيه: تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع تابعيه، واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة[3].وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير على تابعييه.من أهم هذه الوسائل:

- قوة التأثير القائمة على الإثابة(المكافأة) (Reward power).
- قوة التأثير القائمة على الإكراه (Coercive power).
- التأثير القائم على أسس مرجعية (Reference power).
- التأثير القائم على خبرة القائد (Expert power).
- التأثير القائم على الشرعية والرشد (Legitimate power).

1. توجيه التابعين وتوحيد جهودهم: إن الهدف من عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو تابعيه هو تنظيم جميع القوى والموارد البشرية العاملة الموجودة في التنظيم(المنظمة) وتوجيهها وضبط سلوكها بصفة مرنة

[1] محمد هاني محمد، **السلوك التنظيمي الحديث**، دار المعتز للنشر والتوزيع،الأردن، ط1، 2015، ص191.

[2] سالم بن سعيد القحطاني، **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، دار مرمر للنشر والتوزيع، الرياض،السعودية، 2001، ص11.

[3] هشام محمود نور جمجوم، **سيكولوجية الإدارة**، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان، بدون طبعة، 2010، ص218.

تتلاءم مع كافة المواقف ، فالقائد يشرف على مجموعة من الموظفين والذين يتباينون في عدة نقاط: كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، الثقافي، الانتماء الاجتماعي، المعتقد الديني، والتركيب السيكولوجي، والمدير.

2. القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا رغم أوجه الاختلاف بين موظفيه[1].

3. الموقف أو الظروف: الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار والتصرف المناسب في الوقت المناسب، ويتكون الموقف من العناصر التالية [2]:

- فريق العمل.
- طبيعة المشكلة.
- القيد الزمني.
- ظروف المنظمة (بيئة العمل).

1. تحقيق الهدف الوظيفي: الغاية هو تحقيق عملية التوجيه والمراقبة التي يمارسها القائد نحو تابعيه، وذلك من خلال التأثير فيهم وتوحيد جهودهم، وهي تحقيق الأهداف المنشودة [3].

المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المنظمة معًا لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط، وذلك بتوافر مجموعة من الخصائص تمكن القيادة الإدارية من تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الأول: أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية عملية ضرورية ومعيارا مهما في تحديد نجاح كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، حيث تكمن مهمة القائد

[1] سهيل أحمد عبيدات، **القيادة(أساسيات نظريات ومفاهيم ،مرجع سبق ذكره**، ص99.

[2] محمد هاني محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص103-104.

[3] عادل حسن وآخرون، **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، لبنان،الطبعة الأولى، 2011، ص ص 328-329.

الإداري في توجيه جهود الأتباع نحو تحقيق الأهداف من خلال تأثيره في سلوكهم، كما له دور أساسي في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعوْن لبلوغها [1].

تبرز أهمية القيادة الإدارية في الجوانب والأدوار التي يمارسها القائد في كل نشاط إداري في المنظمة وهي[2]:

أ) الجانب التنظيمي:

يمثل هذا الجانب المهام والأدوار الرسمية للقائد الإداري في تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة ومتابعة. فيقوم القائد برسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. كما يقوم بتقسيم العمل والأنشطة المختلفة حسب الخبرات والكفاءات، وتحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية، والعمل على توجيه الموظفين لتحقيق الأهداف، وخلق روح الفريق المتكامل، والقيام بالتنسيق والتوازن بين جهود الموظفين، واستغلال الطاقات والإمكانات وتذليل الصعوبات. وللتأكد من نجاح واستمرار العمل لابد من متابعة ورقابة تنفيذ الخطط، والأداء والبرامج، وتحديد جوانب القصور والعمل على حلها.

ب) الجانب الإنساني:

يهتم القائد في هذا الجانب على إقامة علاقات إنسانية، والعمل على تنظيم وتنسيق هذه العلاقات بين جماعة من جانب، وبين موظفين من جانب آخر. فتقوم هذه العلاقات على أساس التفاهم، والثقة، والمشاركة، والاحترام، وإشعار الموظفين بالأهمية والتقدير.

ج) الجانب الاجتماعي:

يعمل القائد في هذا الجانب على الاهتمام بقيم وعادات وتقاليد المجتمع وتقديرها وأخذها بعين الاعتبار. كما يهتم بالجماعات غير الرسمية سواء كانت داخل المنظمة، أو خارجها من جماعات المصالح والنقابات و غيرها، فيقوم بالتواصل معهم، والتعرف على آرائهم و أفكارهم ومشكلاتهم، والعمل على ما يمكن تحقيقه بما لا يتعارض مع مصالح المنظمة.

---

[1] بلال خلف السكارنه، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2010، ص21.

[2] عايلة بنت إبراهيم محمد طحطوح،**تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية–دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة–**،رسالة ماجستير،تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية،2016،ص ص12-13.

د) الجانب الخاص بالأهداف:

يتطلب هذا الجانب من القائد تحديد الأهداف، والأولويات، والمهمات المطلوب إنجازها، وربطها بأهداف المجتمع. والتوفيق والموازنة بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة، وبين نشاط المنظمة والتعامل معها بحكمة بما يحقق المصلحة العامة.

الفرع الثاني: خصائص القيادة الإدارية.

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الخصائص يجب أن تتصف بها القيادة الإدارية الجيدة، ويمكن تصنيفها إلى صنفين[1]:

أولا: الخصائص المرتبطة بالمهارات الشخصية:

1. الحماس والمبادرة: ويكون من خلال ابتكار طرق مختلفة لحل المشاكل والطموح في تحسين الإدارة وأداء الأتباع.

2. قوة الشخصية: ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق، والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.

3. قوة التحمل والحكمة والذكاء: ويكون من خلال سلامة البدن والقدرة على تقدير الأمور وسرعة التفكير مما يتيح له قدرة عالية لمواجهة المشكلات وحسن التصرف.

4. الروح المرحة: ويكون من خلال إشاعة جو من المرح بين الأتباع مما ينعكس إيجاباً على العمل.

5. القيم الدينية.

ثانيا: الخصائص المرتبطة بالمهارات الفنية:

1. التفاعل الاجتماعي: ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشكلاتهم.

2. اليقظة والشجاعة: ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، وإدارة المنظمة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الأهداف.

[1] عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، **خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 30،ج،1، 2013، ص ص38-70.

3. القدرة على التنظيم والتخطيط: ويكون من خلال المعرفة والخبرة في وضع خطط محددة بفترة زمنية وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.

4. القدرة على تكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المنظمة.

5. القدرة على الإنتاج: ويكون من خلال تشجيع التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات الأتباع.

6. الثقافة: وتكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد، وتتماشى مع أهداف وثقافة المنظمة معا.

المطلب الثالث: المداخل الرئيسية لنظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري

لقد تعددت الأبحاث والدراسات التي تحاول تفسير تأثير بعض الأشخاص على الآخرين، وبالتالي تحدد العوامل التي تجعل من شخص ما قائدا، إلا أن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات لم يستطع أن يتوصل لموقف محدد اتجاه حقيقة القيادة، بل إن هذا الفكر أفرز العديد من النظريات المتباينة التي راحت كل منها تعطي تفسيرا للقيادة الإدارية وأنماطها يختلف عن تفسيرات غيرها من النظريات.

الفرع الأول: المدخل الفردي ونظرياته

من أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه، وأن كل من تتوفر فيه هذه السمات يكون له القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف. ومن أشهر النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

سادت نظرية الرجل العظيم في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، ويرى أصحاب

هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها[1].

ويعد (Francis Galton)من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات والإحصائية الوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة [2].

ولعل أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب فهذه السمات لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام في ظرف زمني معين، في حين فشلوا في ظروف أخرى في تحقيق أي تقدم، كذلك منهم من نجح في قيادة جماعة من الناس لكنه فشل في قيادة جماعة أخرى.

كما تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد بعض المهارات بحيث تمكنهم فيما بعد أن يصبحوا قادة ناجحين[3].

ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تؤثر كالظروف الموقفية وتكونها، ونموها، ونشاطها، وإنتاج الجماعة ونوعية أفرادها.

بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنها ساهمت في وجود بعض المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات من أجل اختيار أنسب المديرين [4].

---

[1] حسان حسين إبراهيم، **الإدارة التربوية**، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2007، ص97.

[2] الشريف عبدالملك طلال، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير (غيرمنشورة)، جامعة الملك فهد للعلوم الأمنية،السعودية، 2004، ص61.

[3] الشريف عبد الملك طلال، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك فهد للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص64.

[4] محمد سالم العمرات، **مستوى الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن**، مجلة الأردنية في العلوم التربية، مجلد 10، عدد2، 2014،ص177-190.

ثانيا: نظرية السمات القيادية

ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الكثير حول نظرية الرجل العظيم، وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية الخبرة والتجربة في امتلاك السمات القيادية، من أهم روادها (Van basen, Stogdill Brown, Ghisel, Carrel).

كما أكدت على أن هذه السمات يمكن اكتسابها ليست بضرورة وراثية، أما بخصوص كم ونوع هذه السمات فقد اختلف فيه، وقد أسفرت أغلب الدراسات عدة سمات منها الجسمية، العقلية، المعرفية، الانفعالية، الاجتماعية وسمات عامة[1]. ولقد استعرض (Stogadill) بناءا على البحوث التي قام بها جملة من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا وتميزه عن الآخرين، نستعرض بعضا منها [2]:

الذكاء: بشكل عام فالقادة هم الأكثر ذكاء من غيرهم.

- **الشخصية:** من خلال الاستقامة، الصدق، روح المبادرة والإبداع فضلا عن الثقة بالنفس، فالشخص الذي يثق في نفسه يعطي للآخرين الشعور بأنه قوي وقادر على حل المشكلات.

- **الشعور بالمسؤولية والقدرة على حل المشاكل:** فالكثير من القادة يرغبون في تحديد الأهداف الصعبة يكرسون جهودهم لتحقيقها، كما يمتازون بالمثابرة والمواظبة.

- **التفاعل الاجتماعي:** إن القادة اجتماعيون بطبعهم ويسعون لإنشاء علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين، فالشخص الاجتماعي لديه الفرصة أكبر لأن يكون قائدا عن الشخص الخجول الانطوائي، كما أن القادة لديهم قوة وعزيمة تجعلهم يتغلبون على مشاعر الفشل ويواصلون بكل ثبات ورغبة في البحث عن الفرص في بيئة أعمالهم للاستفادة منها وإحداث التغير المطلوب.

كما قد توصل Brown من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات التي يجب توفرها في القائد وهي أن يكون: أكبر سنا، أنسب صحة، أحسن مظهر، أكثر ذكاء، أصوب حكما، أنفذ

[1] منال طلعت محمود، **أساسيات علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص117.

[2]. Mohedaltrad, **Ecouter, Harmoniser, Diriger : Un certain art du management**, office des publications universitaires, Alger, Algérie, 1994, p102.

بصيرة، أوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة وعلى التكيف، وتحمل المسؤولية، وأقوى ثقة في النفس، والقدرة ضبط النفس من الانفعال[1].

من مآخذ هذه النظرية أنه لا يوجد نموذج موحد حول السمات القيادية لتفرقة بين القائد وغير القائد، بالإضافة إلى أنها لم تحدد الأهمية النسبية لهذه السمات، وتجاهلها لتأثير وأهمية الأتباع على نتائج القيادة، والطبيعة الموقفية للقائد واعتباره مستقلا عن الموقف في حين هو عنصر من عناصر الموقف، كما افترضت هذه النظرية أن السمات القيادية لا تتوفر إلا في القادة، كما لا يمكن تسليم بأن توافر هذه السمات لا يعني وجود قائد ناجح، كما يصعب تطبيق هذه النظرية لصعوبة توفر أشخاص تتوفر فيهم كل هذه السمات[2].

مما سبق نستنتج أن نجاح القيادة لا يعزى فقط السمات التي يمتلكها الفرد لتصنع منه قائدا، مما دفع الباحثين لدراسة سلوك القائد، فظهر بذلك المدخل السلوكي كرد فعل لنظرية السمات القيادية.

الفرع الثاني: المدخل السلوكي

حيث جاءت نظريات هذا المدخل كردة فعل لإغفال نظريات المدخل الفردي لعامل تفاعل بين القائد ومرؤوسيه، لتؤكد على أن القيادة سلوك مكتسب أكثر من كونها سمات موروثة، وأن سلوك القائد يتحكم فيه بعدان هما: درجة الاهتمام بالعمل ودرجة الاهتمام بالأتباع، ومن أهم افتراضاتها:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققتها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة.

- الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة الموظف للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا، وأن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية [3].

و من أهم الدراسات السلوكية نذكر مايلي:

---

[1] جبر هديريس مشلح المطيري،**مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى رجل الأمن–دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل**،رسالة ماجستير،تخصص العلوم الشرطية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005 ،ص22.

[2] منال طلعت محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 117.

[3] حمد شوقي طريف، **السلوك القيادي، وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، ط1، 1996، ص59.

أولا: نظرية شبكة القيادة

ركزت على سلوك القادة من خلال تصرفاتهم وتعاطيهم مع محورين من الاهتمام: الاهتمام بالبشر والاهتمام بالإنتاج[1]. وقيمت تصرفات هؤلاء القادة مستخدمة درجات تتراوح من واحد (اهتمام متدن) إلى تسعة (اهتمام عالي)، وقد توصل الباحثان (Blake&Mouton,1964) إلى تصنيف خمسة أساليب قيادية بالاعتماد على التداخل المطلوب بين المحورين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالبشر) وهي كالتالي[2]:

- القائد الضعيف المتسيب (1.1): يترك الأمور دون تدخل فيها، ولا يعطي أدنى اهتمام للإنتاج أو الإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية.

- القائد المهتم بالإنتاج المتشدد (9.1): هو القائد الذي يعطي اهتمامه للإنتاج والعمل، ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية، لذلك نجده يخطط ويدقق كل التفاصيل، ويتخذ كل القرارات، ويطلب الطاعة المطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل لتحقيق تلك القواعد والتعليمات ولا يتوانى عن العقاب، إن هذا القائد لديه استعداد للتضحية برضا وراحة الأتباع في سبيل انجاز العمل[3].

- القائد الاجتماعي/رئيس النادي (1.9): يهتم بدفع الأتباع للعمل ويعطي كل الاهتمام للناس ومشاعرهم وحاجاتهم وبناء العلاقات الاجتماعية، ويعطي أدنى اهتمام للإنتاج والعمل.

- القائد الوسيط (5.5): المسير يوجه اهتماما معتدلا متوازنا لكل من العمل والناس، يوازن بين متطلبات الوظيفة ويبحث عن المشكلات الإنسانية.

- القائد المثالي/ قائد الفريق (9.9): يتميز هذا الأسلوب بالاهتمام العالي بالأفراد والإنتاج معا، ويركز القائد على الاحترام المتبادل للحصول على إنتاج جيد، كما يدعم القائد الالتزام الحقيقي للعاملين لإنجاز الأهداف، ويخلق جو من الثقة ويشجع المبادرة ويبحث على الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات [4].

---

[1] حسن إبراهيم البلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،ط1، 2005، ص433.

[2] حسين حريم، **العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص ص 223- 224.

[3] Nicole aubert et autre, **Aspects humaines et organisationnelles** ,edition PUE fondamentale, Paris,1992, p383.

[4] بلكرمي وداد، **أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية لمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG، مؤسسة المحركات EMO، شركة الجرارات ATC، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة ، الجزائر، 2015/2014، ص109.

ثانياً: نظرية سلسلة نظم الإدارة:

كانت النتائج التي قام بها (ليكرت وزملائه) تشير إلى أن هناك حاجة إلى الاهتمام بالمصادر البشرية والمادية في المنظمة، وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة تعطي نموذجا متصلا من الحلقات التي تشكل هذه النظم، وقد أطلق عليها اسم(سلسلة النظم من 01 إلى 04)[1]، ويرى أصحاب هذه النظرية أن القائد ينتقل بين هذه النظم بحسب الموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي وحسب الحاجة، وهذه النظم هي [2]:

- **النظام الأول:** يستخدم من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه، مما يجعله يولد الخوف لديهم نتيجة التهديد والعقاب.
- **النظام الثاني:** يستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحية اتخاذ القرارات بالرغم من أنه يعطي تفويضا بسيط للتنفيذ.
- **النظام الثالث:** يوجد في هذا النظام مستوى كبير من الثقة غير المطلقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية، ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة.
- **النظام الرابع:** وفيه لا يشك القائد أبدا بمرؤوسيه كما أنه يشعر بالثقة العالية فيهم، ولذا فإنه يتقاسم معهم صلاحيات اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية، يمكن وصف هذا السلوك القيادي على أنه قائم على الثقة الكاملة في كل الأمور المتعلقة بالعمل والأتباع.

ثالثا: نظرية (DOUGLAS McGregor)

أثناء سنوات الستينات قام(DOUGLAS McGregor , 1960)ببلورة النماذج السابقة للتنظير في مجال فعالية القيادة مركزا على أهمية المظاهر الإنسانية للتنظيم، واقترح نظريتي **(y–x)** حيث تأخذ كل من النظرتين طرفي النقيض بالنسبة للأخرى، فنظرية (x) ترتكز على الرقابة والردع والعقوبة، والإنتاج وعلى تنظيم العمل وتحديد المهام للأفراد، ودفعهم بالقوة لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تعبر على الفعالية التنظيمية. وتفترض هذه النظرية أن للأفراد كراهية فطرية للعمل،كما تجعل حاجتهم للأمان والاستقرار يميلون لتفادي المسؤولية، وهو ما يبرر ضرورة مراقبتهم ودفعهم بالقوة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

[1] محمد الفاتح محمود البشير المغربي، **أصول الإدارة و التنظيم**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر،2018، ص242.
[2] سالم بن حسن القحطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص87.

أما نظرية (y) فتصف القيادة الديمقراطية المهتمة بالآخرين والتي تركز على الموظفين وتأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقات الإنسانية، تسعى إلى خلق مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق أهداف التنظيم. وتفترض هذه النظرية أن بذل الجهد أمر طبيعي لدى الموظفين كالحاجة للراحة، وأن كل فرد يمتلك نسبة من القدرة على الإبداع في حل المشكلات التنظيمية، ويعتقد McGregorأن الفعالية القيادية تظهر في السلوك الذي تشير إليه نظرية (y)[1].

الفرع الثالث: المدخل الوظيفي

تعتمد نظريات هذا المدخل على:

- معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها [2].
- القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له، ويطيع الأتباع الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفا من العقاب[3].
- ترتبط النظريات الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي، لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظريات الوظيفية.

❖ **أولهما:** القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.

❖ **وثانيهما:** القيادة التي تفرض على الأتباع احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيهم بأسلوب عملي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم[4].

فكل من القائد والتابعين والتنظيم يسعون لتحقيق الهدف الذي ينشدونه، فالتنظيم يهدف إلى وضع السياسات العامة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاتصالات، والتنسيق بين جهود الأتباع وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم، وتكمن أهداف التابعين في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الأتباع وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدراتهم، وأما أهداف

---

[1] سامي عبد الفتاح رؤوف، محمد عبد كاظم غلام، **القيادة التربوية في ضوء نظرتي x-y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، العدد 47، 2015، ص183.

[2] حسين عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص224-225.

[3] هاشم محمد نور جمجوم، **سيكولوجية الإدارة**، دار الشروق، جدة، السعودية، ط1، 2007، ص237.

[4] ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الزهران للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص24.

القائد فهي شخصية تتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي[1].

الفرع الرابع: المدخل الموقفي

من افتراضات هذا المدخل ما يلي:

- الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين[2].
- المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد، وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات[3].
- لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة به وتعقيداته تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود[4].
- عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وإنما ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة، مثل (صعوبة المهمة، والصفات، ونضج الأتباع، وحاجات الأتباع، واتخاذ القرار الجماعي، والعلاقة بين القائد والأتباع، ومصادر قوة القائد)[5].

ولعل أهم النظريات المصاحبة لهذا المدخل ما يلي:

أولا: نموذج (Viery Fidler1973)

كشف هذا النموذج أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي: العلاقة بين القائد والمرؤوس وهيكل العمل، وقوة المركز الوظيفي وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد،

[1] ظاهر محمود كلالدة، **مرجع سبق ذكره**، ص162.

[2] زرقط بولرباح ، **مرجع سبق ذكره**، ص245.

[3] نواف كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 245.

[4] هاشم محمد نور جمجوم، **مرجع سبق ذكره**، ص 234.

[5] درويش عبد الكريم، تكلا ليلى، **أصول الإدارة العامة**، الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر،ط1، 1995، ص444.

وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة، فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل[1]، وصنف (Viery Fidler) أنماط القيادة إلى[2]:

- نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل.
- نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل (الأتباع).

ثانيا: نظرية المسار والهدف

هذا النموذج لا يقدم صيغة مثلى للقيادة، وإنما يحاول تفسير "لماذا يكون نمط قيادي فعالا في موقف معين وغير فعال في مواقف أخرى"، من خلال:

- تركيز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات التي يتمكن الأتباع بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء.
- اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في حسب عاملين هما: خصائص الأتباع وخصائص المهام[3].

اعتبر (HOUSE)أن ثمة أربعة أنماط للقيادة وهي: القيادة الإنسانية (المساندة والداعمة)، القيادة المشاركة، القيادة الموجهة، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل (قيادة التحصيل)[4].

ثالثاً: النظرية الموقفية

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعا لدرجة النضج عند التابعين، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهام الموكلة إليهم، والشكل الموالي يوضح فاعلية القيادة حسب النظرية الموقفية:

[1] محمد إبراهيم، **المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة**،مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط1، 1997، ص365.

[2] سعد عبد الله الكلابي، **نحو نموذج شامل في القيادة**، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000، ص31.

[3] زرقط بولرباح، **مرجع سبق ذكره**، ص246.

[4] محمد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 365.

الشكل (1-1): النموذج الموقفي: Hersey & Blanchad

الإقناع	المشاركة	مرتفع	سلوك العلاقات
الأمر	التفويض	منخفض	
مرتفع	منخفض		
النمط المهتم بالمهام			

المصدر: **Schermerhorm,J,Managemen**t, 7td John Wiley and Sons, Inc ed,New York. ,2002,pp200.

ولقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص تابعيه باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص، إذ يسمح القائد للتابعيين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرون وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم، بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم الرغبة والقدرة والثقة بالنفس، ويتشارك القائد مع التابعيين في اتخاذ القرار إن كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس، ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة الأتباع وغياب الرغبة والثقة بالنفس[1].

رابعاً: نموذج (VICTOR VROOM-PHILIP YETTON)

حاول هذا النموذج تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناءا على تشخيص متطلبات الموقف[2]. وتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية تمارس اتخاذ القرار بأساليب مختلفة وهي:

- **النمط الاستبدادي الكامل:** الذي يتخذ القرار بمفرده.
- **النمط الاستبدادي:** يجمع المعلومات من أعضاء الفريق ثم يتخذ القرار بمفرده دون إخطار أعضاء الفريق.
- **النمط الاستشاري:** الذي يتقاسم الموقف مع كل عضو من أعضاء الفريق ولكنه لا يجتمع بكافة أعضائه في وقت واحد، ويتخذ القرار بمفرده أيضا.
- **النمط الجماعي:** الذي يجتمع مع أعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يتخذ قرار الفريق، وهذه هي القيادة الجماعية[3].

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص19.

[2] محمد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 373.

[3] زرقط بولرباح، **مرجع سبق ذكره**، ص 247.

الفرع الخامس: المدخل التفاعلي

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف. وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، وأن ظهور القيادة رهن التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي[1]: شخصية القائد وأفراد الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية.

كما أن النجاح في القيادة مرتبط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، أما الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة معينة تتحدد فيما يلي:

- المجموعة العاملة من حيث (عددها، واستقرارها، ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق وتشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع الأتباع واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم.

الفرع السادس: المدخل التبادلي

أساس هذا المدخل هو التفاعل الاجتماعي، ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح أفراد آخرين، ما دام هناك أفراد يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة كلما كان أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى (Blau) أحد المنظرين في هذا المجال بأنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة، ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد، يرتفع إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى هذا

[1] سعد عبد الله الكلابي ،**مرجع سبق ذكره** ،ص 249.

الأساس فإن القائد يستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، وأن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها، لا يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية[1]، أما (Jacobs) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له، نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية، إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، بدون استخدام القوة أو السلطة، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة[2].

ويتميز القائد التبادلي بالقدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على الحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع أتباعه بما يريده، ويحدد (Gurr) عوامل القيادة التبادلية بما يلي[3]:

❖ **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والأتباع التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

❖ **الإدارة بالاستثناء:** والتي يتدخل فيه القائد عندما لا تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

الفرع السابع: المدخل التحويلي

يعتبر هذا المدخل في القيادة أحد المداخل الحديثة التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات وتعني القيادة التحويلية كمصطلح سيرورة دفع وحركة ونقل الأشخاص إلى الطريق وحياة أفضل وسهولة وجاذبية نحو العمل[4].

وفيما يلي نستعرض هذا المدخل بنوع من التفصيل والشرح باعتباره أحد متغيرات الدراسة.

---

[1] عبد الرؤوف قمبور ، **نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية – حالة مجمع صيدال –،أطروحة دكتوراه،** تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر،2018/2017، ص29.

[2] على أحمد عبد الرحمن عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 77.

[3] **المرجع نفسه**، ص 92.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل القيادية الحديثة الملائمة لقيادة التغير في المنظمة، حيث احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي سعيا منها لقيادة المنظمة في مواجهة التطورات والتحديات الحديثة من خلال التركيز على تأثير سلوكيات الأتباع وتنمية قدراتهم الإبداعية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية.

تزامن ظهور القيادة التحويلية مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها. لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق لتعريف القيادة التحويلية وأهميتها في المنظمة.

الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية.

يمكن التعرض لتعريف القيادة التحويلية على النحو التالي:

لغة: لقد تطرقنا سابقا إلى توضيح مفهوم القيادة في اللغة، أما الآن فسيتم توضيح التحويل في اللغة، حيث كلمة (حول) الشيء تعني غيره أو نقله من مكان إلى آخر أو تغييره من حال إلى حال[1].

كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية سنة 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي (Ganes McCregor Burns) في كتابه القيادة، وعرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى رفع مستوى شعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات (الحرية، المساواة....) ليس على أساس تبادل المصالح بين القائد والأتباع[2].

ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء ويمكن التعرض لأهم هذه الإسهامات فيما يلي:

إسهام (Bass, 1985) في نظريته المشهورة في القيادة التحويلية على حيث عرفها على أنها القيادة التي من خلالها يحول الرؤى إلى واقع ويحفز الأتباع لتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة وذلك من خلال جعل الأتباع أكثر معرفة بأهمية وقيمة مخرجات الوظيفة وتلبية حاجياتهم واقتناعهم بالتضحية لمصالحهم

---

[1] خالدية إبراهيم أحمد أبو الشريف، **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة**، ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، فلسطين، 2016، ص42.

2 منتهى محمد الخالدي، **تصورات أعضاء هيأة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص 29.

الفردية لأجل المنظمة نتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام، ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر مما هو المتوقع منهم.

أما حسب (Ticly & Devana ,1990) فمفهوم القيادة التحويلية لا يزال يكتنفه بعض الغموض مما جعل بعض الدراسات تحاول تعريف مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة حيث يقوم هذا النمط القيادي على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود[1].

أما (Conger,2002) ينظر للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع التابعين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من رسالة المنظمة[2].

بعد استعراض مجموعة التعاريف السابقة للقيادة التحويلية، يمكن استنتاج الأركان الأساسية التي تقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية و يمكن إيجازها في النقاط التالية [3]:

- القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد قبل الأتباع.
- تُعدّ القيادة التحويلية قيادة أخلاقية؛ لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم مثل العدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم.
- تحفيز الأتباع وإلهامهم للعمل؛ لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة.
- العمل على تغيير أهداف الأتباع وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

وكتعريف إجرائي يقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة قدرة القادة الإداريين بجامعة يحي فارس المدية على خلق بيئة ملائمة للتطوير والأداء المميز من خلال الارتقاء بالمستوى المهني للموظفين، حتى تتمكن من إحداث التغيير في ظل المتغيرات البيئية الجديدة، وصولا إلى تحقيق بيئة عمل تخدم أهداف الجامعة والموظفين.

---

[1] محمد إبراهيم خليل العطوي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة، وأثرها على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الاردنية)**-رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-الأردن، 2010، ص 32.

[2] طهراوي حياة، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[3] سناء على شقوارة، **مرجع سبق ذكره**، ص63.

الفرع الثاني: مقارنة بين القيادة التحويلية والتبادلية.

وفقاً لـ (Bass)تعد القيادة التحويلية امتداداً للقيادة التبادلية، بمعنى أن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية وإنما مكملة لها، فالقيادة التبادلية تؤكد على عملية التبادل التي تحدث بين القادة وأتباعهم، هذا التبادل قائم أساساً على مناقشة القائد لمرؤوسيه حول الشروط المحددة للحصول على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم، أما القيادة التحويلية فيشعر من خلالها الأتباع بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام تجاه القائد، كما يكون لديهم دافعاً قوياً للعمل أكثر مما كان متوقعاً، أما القيادة التبادلية فتهتم بعمليات التبادل المحتمل أن ينتج عنها في النهاية نتائج تتوافق مع مطالب القيادة، ولكن ليس بالضرورة أن تخلق هذه العملية الحماسة والولاء من قبل الأتباع تجاه تحقيق الأهداف المحددة.

كما تختلف القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية في توقيت التدخل، فالقادة التحويليين يبادرون ويتوقعون المشكلات، ويقومون بالنشاط المطلوب، في حين ينتظر القادة التبادليون حتى تحدث المشكلات للتدخل واتخاذ الإجراءات التصحيحية [1].

ووفقاً لما سبق فإن القيادة التحويلية والتبادلية تعدان نظريتان مختلفتان، ولكن لا تلغي أي منهما الأخرى، فالقيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى دوافع الاتباع وأدائهم أكثر مما تقوم به القيادة التبادلية، ولكن القائد الفعال يستخدم نمطا قيادياً يجمع بين النمطين في قيادته، ويضيف (Bass)أن القيادة التبادلية ليست إلا نقطة انطلاق للقيادة التحويلية، كما أنه من الضروري دعم القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية [2].

الفرع الثالث: أهمية القيادة التحويلية.

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية والتي تتلخص في أربعة عوامل هي[3]:

- أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.

---

[1] نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص 116.

[2] محمد سرحان، خالد المخلافي، **القيادة الفاعلة وإدارة التغيير**،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 300- 301.

[3] محمد حسنين سالم الصدر، **علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة**، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 35.

➢ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن البرامج المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فحسب (BASS) يمكن تعلم القيادة التحويلية، وأن تكون موضوع التدريب والتطوير الإداري ويؤكد (**سيد الهواري**) من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين إلى المستويات الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا[1].

➢ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" والتي تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة.

➢ أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة، وتلك التي بحاجة إلى تغيرات جذرية.

المطلب الثاني: أبعاد وأنماط القيادة التحويلية.

كباقي نظريات القيادة الإدارية الحديثة، سعت الدراسات إلى تحديد أبعاد القيادة التحويلية وإحاطة بمختلف أنماطها.

الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية.

لقد ظهرت نماذج للقيادة التحويلية استجابة لظواهر وجدت في المجتمعات التي تأثرت بالجمود الاقتصادي والتغيرات السريعة الحاجة إلى تنمية شاملة تتطلب ظهور قيادات تحويلية، وعليه ظهرت عدة نماذج للقيادة التحويلية ولعل أهمها نموذج بيرنز 1978، نموذج باس 1985، نموذج ساشكن 1988، نموذج تيشي وديفانا 1990، سنحاول في هذا الجدول (1-1) تلخيص ما جاءت به أبحاث المختصين حول أبعاد القيادة التحويلية :

[1] سيد الهواري، **القائد التحويلي وتغيير المستقبل –طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير–**، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، ص 30.

رقم الجدول(1-1): أبعاد القيادة التحويلة وفق للبحوث المتخصصة في هذا المجال.

السنة	الباحث	الأبعاد
1985	BASS	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
1991	Avolio	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
1999	Geisel & Berg	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
1999	Avolio	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التمكين.
2000	Trofino	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
2001	Peter.G.Northouse	التأثير المثالي أو الكاريزما، الدافعية الإلهامية، الحفز الذهني، الاهتمام الفردي.
2001	Mackenzie	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
2001	Kent	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
2003	Hetland & Sandal	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
2006	Piccolo & Colquitt	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
2007	Lale & Gumusluoglu	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
2007	ArzuIlser	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
2008	Victor J.Garcia Morales	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
2008	Francisco Javier LiorensMow	الجاذبية والتأثر المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على الدراسات السابقة

وقد اعتمدنا في هذا البحث على ما اشتملت عليه استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) التي وضعها باس (Bass, 2001)المشار إليها إلى أربعة أبعاد للقيادة التحويلية يوضّحها الجدول(1-2) الآتي[1]:

الجدول (1-2)أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها(بBass) .

البُعد الأول: الجاذبية القيادية	البعد الثاني: التحفيز الملهم	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	البعد الرابع: الاهتمام الفردي
يتحدّث عن قيمه ومعتقداته.	يتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه.	يُعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا.	يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرّد أعضاء في جماعة.
يحدّد أهمية وجود حسّ قوي للهدف.	يتحدّث بتفاؤل عن المستقبل.	يبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات.	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.
يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.	يُوضّح الرؤية المستقبليّة للمنظمة.	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات.	يُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.
يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	يُؤكّد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة	يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	يقضي وقتاً في تدريب الآخرين .
يتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.	يُعبّر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.		
يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.			
يظهر حساً بالقوّة والثقة بالنفس.			

المصدر: سناء على شقوارة، **مرجع سبق ذكره**، ص63.

سنتناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل فمايلي:

[1] سناء على شقوارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 64.

أولا: الجاذبية القيادية (Idealized Influence).

هي ذلك السلوك الذي يشجع الاتباع على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر الجاذبية القيادية في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل لهم، ويعدّ مفهوم الجاذبية القيادية شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلا أعلى يُحتذى به من قبل الأتباع، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم.

ووصف (Northouse,2004) الجاذبية القيادية بالقادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشيء الصحيح، ويكنّ لهم الأتباع احتراماً كبيرا، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حدٍ بعيد، ويزيدون إيمانا برؤية ورسالة المنظمة[1].

وتعبر الجاذبية القيادية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرّف الأتباع بالقائد ورسالته وتبنّي قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد، وكثيراً ما ترتبط الجاذبية القيادية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون الأتباع منفتحين على القائد وأن القادة الذين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة[2].

وعرّف (Avolio & Waldman &Yammarino 1991) الجاذبية القيادية بأنها إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة، والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل الأتباع يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يشعر الموظفون معه بقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها[3].

وقد أكّد (**مرعي** 2008) على أن الجاذبية القيادية تحدث عندما يتّصف القادة بأنهم أنماط ورموز للدور (قدوة) أو المنصب الذين يشغلونه، إذ ينظر الموظفون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة اتجاههم، كما أن سلوك القائد وممارسته التي تجسّد الحرص على المصالح

[1]- سناء على شقوارة، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

[2]- Daft.R, **Organization theory and design**.,West Publishing ,New York: ,2008 p91.

[3] سناء على شقوارة، **مرجع سبق ذكره**، ص67.

العامة تجعله أكثر تأثيراً في أتباعه، وذلك من خلال الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة، التي تُعدّ من سمات بُعد الجاذبية القيادية[1].

ثانياً: التحفيز الملهم (الدافعيّة الإلهاميّة)(Inspirational Motivation).

وهو مجموعة من تصرفات وسلوكيات يمارسها القائد التي من شانها أن تولد في الأتباع حب التحدي والتحفيز بإلهام وإيجابية و تشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية يجعلهم يقدمون رؤية واضحة تلهم الأتباع لتحصيل الأهداف بنجاح وتركز على معايير عالية، ويصف التطلعات المستقبلية بتفاؤل ويعطى معنى للأهداف، والدافع الحقيقي لتحفيز التابعين للعطاء وتقييم الجماعات، والقائد بحاجة لمهارات اتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق وبقدرتهم على تحقيقه[2]، إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الملهم لديه المقدرة على تحفيز الاتباع إلى مستوى أداء الأعلى، فالقادة الممارسون للتحفيز الملهم يميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضحون الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة، ويعبرون عن ثقتهم بأن الأهداف ستحقق[3].

ثالثاً: الاستثارةالفكرية (Intellectual Stimulation)

الإستثارة الفكرية هي: " الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الإستثارة الفكرية في تحفيز الدوافع نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل " [4].

من خلال ممارسة القائد التحويلي لأسلوب التقمص العاطفي بالاستماع لأفكار الموظفين ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم، ومشاعرهم قصد تحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة عن طريق الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

---

[1] مرعي فواز، **أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن،2008، ص40.

[2] Bass &Avolio, **Improving organizational effectiveness through tranformational leadership**, united states,library of congress, 1994,p 04.

[3] John N. N. **Ugoani, Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership**: A Correlation Analysis, Independent Journal Of Management & Production (Ijm&P) ,V. 6, N. 2, April - June 2015 ,P574..

[4] بلال فوزي جبارة الأغا،**تصور مقترح مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة**، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 36.

ويدعو القائد أتباعه لحل المشاكل القديمة بطرق جديدة، فالقادة التحويلين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم ومساندتهم للتغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من عدة زوايا للتغلب على العراقيل، وبهذا يمكن إطلاق الطاقات المبدعة وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة [1].

رابعاً: الاهتمام الفردي (Individualized Consideration).

يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد من التابعين لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويخلق فرصاً جديدة لتعليمهم، مع مراعاة الفروق الفردية بين الأتباع، والنظر إليهم كأشخاص ناضجين بدل النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو تابعين، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان.

ويقوم القائد أيضاً وفق هذا الاعتبار بتفويض المهام كوسيلة لتنمية قدرات الأتباع، ومتابعة تلك المهام المناطة لتقديم المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، وعدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة[2].

فالقادة التحويلين يركزون الانتباه حول تطوير أتباعهم ليكونوا قادة تحويليين مستقبلا ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

ويرى (Kirk bride) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية، وهي [3]:

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للاتباع.
- الترويج لفكر التطوير الذاتي.

[1] عبير حمود،كفاية طه عبد الله، **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن،العدد01، 2009، ص29.

[2] الطاهر بن عبد الرحمان،**القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز**، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 67.

[3] أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين، 2010، ص 18.

الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية.

يرى (Burns) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتمثل في: القيادة العقلانية، القيادة الإصلاحية، القيادة الثورية[1]، وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها يمكننا تناولها بشيء من التفصيل على النحو التالي[2]:

أولاً: القيادة العقلانية:

إن مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانياً.

والقائد العقلاني هو الذي تتوافر لديه القدرة على التغيير من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى أفكار وفلسفة جديدة.

ثانياً: القيادة الإصلاحية.

تعد القيادة الإصلاحية أكثر أنماط القيادة التحويلية تطلبا لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، والقائد الإصلاحي الحقيقي لا يحتاج إلى السير بالتدرج فقط ولكن أيضا إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المنظمة أو على الأقل إصلاح جانبا منها، ومن أهم العناصر التي تسهم في فشل هذا النوع من القيادة: سوء فهم و تفسير حاجات الأتباع، غياب الإحساس بالهدف العام، كما قد لا يشجع البناء الاجتماعي و السياسي للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء

[1] الهلالي الشربيني، **استخدام نظريتي القيادة التحولية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية**، دراسة ميدانية جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، مجلة مستقبل التربية العربية 2001 العدد 21 ص40.

[2] حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين**، كلية التجارة، قسم: إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010، ص 26.

الاجتماعي والسياسي الذي يعمل خلاله [1]، فالقيادة الإصلاحية تسعى في جوهرها إلى تعديل النظم القائمة وتحسينها دون تغييرها تغيرا جوهريا.

ثالثاً: القيادة الثورية

يظهر النمط القيادي الثوري في المنظمات التي تعمل في بيئات شديدة التقلب و التغير، فيعمل القائد على إعادة توجيه المنظمة للتكيف مع التغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية، و طبقا لهذا النوع يجب ان يتوافر لدى القيادات الإدارية قدرات تمكنهم من استقراء التقلبات التي تحدث في البيئة الخارجية مع ضرورة توافر درجات مرتفعة من تقبل التغيير التنظيمي لدى أعضاء التنظيم، وحتى تكون القيادة الثورية تحويلية وناجحة لا بد أن تتوفر فيها عدة خصائص أهمها[2]:

- أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت؛
- يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة، و يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسة؛
- تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية وموقفها منها.

تعترض القيادات التحويلية في المنظمات مجموعة من التحديات، تتطلب منهم تكيف وتأقلم معها.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية.

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي[3]:

---

[1] فايزة بنت ناصر بن راشد المنذري، **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمَّان**، رسالة ماجستير في الأصول والإدارة التربوية ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان ،2003،ص114.

[2] حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين:،2010، ص 26.

[3] محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان "وزارة الداخلية"** رسالة ماجستير-كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 39-41.

أولا: المنافسة

تعد من أهم التحديات التي أبرزتها التغييرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحدي المنافسة، والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

ثانياً: العولمة

أصبح العالم اليوم في ظل التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

ثالثاً: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

أصبحت الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل، بإعتبارها أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

رابعا: الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاحا مفضلا على المستوى العالمي خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة –أيضاً– هدفا لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويلين يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة.

خامساً: التحديات التكنولوجية

تشكل التحديات التكنولوجية ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة، وتطوير المنتجات من خلال ابتكار أفكار حديثة، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية وعلى تكامل المشروع.

سادساً: اتخاذ القرار في عالم متغير

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية وواضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحالة لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار وإنما –أيضاً–على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

الفرع الثاني: موقف القائد التحويلي من التحديات الإستراتجية.

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف، لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا العصر، حيث أنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظرا لأنها بطيئة الحركة، كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات، لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة.

وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري قيادة منظمته في حالة هدوء وركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية وعالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، تصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات

الأحداث في المنظمة. ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات العصر الجديد كما بينها **Kotter** ، كما يلي[1] :

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تحدد الرسالة والأهداف وتوضح لها الاستراتيجيات التي تساهم في انجازها.
- لابد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على الأتباع من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والعمل نحو انجاز أهدافها.
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات الأتباع الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع الأتباع، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع الأتباع، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة، ويعمل ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائدة.
- لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- على القائد التحويلي التعامل مع الأتباع من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة الاتباع بدلا من تهيئة التنظيم فقط.
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

[1] طهراوي حياة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 52-53.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية في الجامعة.

تُعدّ القيادة التحويلية عملية مستمرة يمكن لأي منظمة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي جديد، ومن ثمة تكتسب كفاءة جديدة، لذا تعتبر القيادة التحويلية من أنسب المداخل القيادية التي تحقق التميز والفاعلية للجامعات.

المطلب الأول: أساسيات ودعائم تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة.

أكّد (Sergiovanni, 1996) على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في الجامعة وذلك لعدة اعتبارات لخّصها (الهلالي) كالآتي[1]:

- أنها قيادة فنيّة تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.
- الحاجة إلى القيادة الرمزية (Symbolic Leadership) للتركيز على وجود نماذج من الأهداف وأنماط السلوك المهمة.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية وتعزيزها حتى تسمح للمنظمة التعليمية بتطوير و تنمية الثقافة التنظيمية للاتباع.

مما سبق نجد أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد الجامعة على أن تتحول إلى جامعة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد الجامعة على التميّز والوصول إلى العالمية.

كما أورد (الهلالي) أربع مقومات منطقية تؤكد أهمية القيادة التحويلية في الجامعات ومدى ارتباطها بمناخ التغيير السائد في تلك الجامعات كما يلي[2]:

- أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدى إلى بذل جهد إضافي لإحداث تغيير هادف.

---

[1] الهلالي الشربيني، **إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، القاهرة،مصر، ط1، 2006، ص15.

[2] – الهلالي الشربيني،"**استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية" (دراسة تحليلية)**، مرجع سبق ذكره،ص 81-110.

- أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز الجامعة يتطلب تغييرات منتظمة؛ إذ أن مثل هذه التغييرات سمحت لهذه المنظمات بعمل الأشياء – التي عادة ما تقوم بها – بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء.
- أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم والثقافة الراسخة وتنميتها للجامعات يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- أن الإعداد المهني المستمر لموظفي الجامعة يتطلب تنفيذًا على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

أما عن أثر تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة، فقدم (Leithwood) مجموعة من الآثار[1]:

- تطوير الأداء لدى الموظفين في الجامعة، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية الجامعية، وترسيخ ثقافة جامعية مهنية.
- تشجيع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على تقديم حلول إبداعية للمشكلات الجامعية، وتحفيزهم على المشاركة في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية لبلوغ رؤية الجامعة وتحقيق رسالتها وأهدافها.
- إشراك أعضاء مجالس الجامعة والكليات في وضع الأهداف والرؤية الجامعية، ومساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات و بدائل متعددة لإنجاز الأهداف.
- تشكّل من المجتمع الجامعي فريقا واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام الموظفين آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسيخ مناخ تعاوني يبعث على التميّز والإبداع.

وفي هذا المجال تناول كثير من الباحثين في السنوات القليلة الماضية تطبيقات القيادة التحويلية في المجال الجامعي إلا أنّ كلاً منهم يركز على جانب معين دون الجوانب الأخرى، فمنهم من ركّز على دور رئيس الجامعة و عمداء الكليات الجامعية بصفتهم قادة أكاديميين و إداريين، ومنهم من ركّز على القادة الإداريين (المدراء الفرعيين، ورؤساء المصالح)، ومنهم من اكتفى بتقديم مناقشة عامة، لطبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال الأكاديمي.

[1]- سناء علي شقوارة، **مرجع سبق ذكره**، ص79.

وحسب الدراسة التي يقوم بها الطالب فقد تناول الجانب الثاني والمتعلق بتطبيقات القيادة التحويلية على الأدوار التي يقوم به القادة الإداريين، أين يُلاحظ أن هناك رغبة لدى القادة الإداريين في الجامعة أن يصبحوا قادة تحويليين.

- **المطلب الثاني: آليات تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة.**

حدّد(Yukl, 1994) عدة آليات لتطبيق القيادة التحويلية في الجامعات، من خلال اقتراحه لمجموعة من الأنشطة والعمليات التي يكون من الضروري على قادة مؤسسات الجامعية القيام بها وتسهيلها ونشرها بين الجماعات المختلفة التى تشكل مجتمع الجامعة أو الكلية. و منها [1]:

- الاهتمام بتطوير رؤية واضحة تستجيب للحاجة الإنسانية العامة التي تجعل الأفراد يشعرون بالثقة في أنفسهم، وتشكل مصدراً للتقدير الذاتي والهدف المشترك، وتتضمن صورة مثالية لمواطن القوة ومواطن الضعف في المنظمة، وتنطلق من فهم واضح ومشترك للوضع الحالي بهذه المنظمة. كما أن هذه الرؤية يجب أن تكون نتاجًا مشتركًا للخبرة والاهتمامات الشخصية والظروف المحيطة.

- المبادرة بوضع إستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية لا تقتصر على مجرد وضع خطة مكتوبة بشكل جيد؛ لأن هذا الشيء لا يؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية، فالاستراتيجية يجب أن تنبع من الأوضاع الحقيقية للأشخاص المشاركين فيها، كما يجب أن ينصبّ التركيز على عمليات الاتصال والتحصيل بالنسبة للطالب في عملية التخطيط الإستراتيجي.

- أن تركّز الإستراتيجية على تطوير نوعية الحياة في الجامعة أو الكلية بالنسبة للأفراد والجماعات، وخلال هذه العملية يظهر دور القائد في توضيح الرؤية المشتركة ونشرها، من خلال وسائل مثل الرموز والشعارات.

- العمل على تعزيز الخصائص التحويلية من خلال نشر روح الثقة والتفاؤل من خلال التمكين الموظفين من التغلب على العوائق، وتوضيح جوانب القوة وجوانب الضعف لدى الأفراد والجماعات، والعمل على تعزيز جوانب القوة من خلال إسهامات الأفراد والجماعات.

[1] سناء علي شقوارة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص85-87.

وتأسيساً على ما سبق فإن القادة الجامعيين التحويليين لابد أن يتبنوا عملية التغيير، وأن يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية وأن يسعوْا بشكل دائم لتنظيم هذا التغيير وعدم رفضه، بهدف الوصول إلى القيادة التحويلية بمفهومها الصحيح، فإن الجامعات تحتاج أكثر من غيرها إلى القيادة التحويلية التي تستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين فيها، وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة.

الأمر الذي يتطلب من إدارات الجامعات أن تُعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبنّي أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار، وعلى قادة الجامعات أن يكونوا مؤهلين لممارسة سلوك القيادة التحويلية، وأن يمتلكوا خصائص القائد التحويلي، وذلك لقيادة جامعاتهم نحو المستقبل المنشود، ومواجهة التحديات في عالم اليوم، وأن تكون لديهم القدرة على السعي إلى التغيير، لمواكبة التطورات السريعة التي يتسم بها العصر، وذلك لما لهذه القيادات من دور فعّال في تمهيد الطريق للعبور إلى مؤسسات تعليمية أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة ووضع رسالتها موضع التنفيذ، علماً بأن عمليات التغيير تعدّ من أكثر العمليات تعقيداً وتحتاج لمهارات متميزة لابدّ من توافرها لدى القائد الجامعي، وهو ما توفّره القيادة التحويلية.

➢ المطلب الثالث: القائد الجامعي التحويلي

يتميز القائد الجامعي التحويلي بخصائص ووظائف قيادية تختلف عن الخصائص والوظائف القيادة التقليدية، وفيما يلي سيتم استعراض أهم هذه الخصائص والوظائف.

الفرع الأول: مفهوم القائد التحويلي .

يعرف (سيد الهواري) القائد التحويلي أنه ذلك القائد الذي يرفع من مستوى الأتباع لديه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، لذلك فإن القائد التحويلي يستثير في أتباعه مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتماماتهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم وبالتنمية الذاتية[1].كما يعرفه أيضا (مطر بن عبد المحسن الجميلي)

[1] سيد الهواري، **مرجع سبق ذكره**، ص 47.

على القائد التحويلي أن قادرا على إحداث التغيير في الأفراد والمنظمات، و يساعد المتعثرة منها على تحسين أدائها[1]، وفي نفس السياق يرى (حسن إبراهيم بلوط) القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الكاريزمي الذي يحمس ويلهم أتباعه ويوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة، فهؤلاء القادة هم بامتياز "واضعو الرؤى" أو "مُستثيرو الدوافع" الذي يرفع من ثقة الأتباع للقبول بتحديات ومتطلبات العمل[2]. كما يعرف أيضا القائد التحويلي بأنه شخص القادر على خلق الرؤيا والرسالة للمنظمة، وإيصال هذه الرؤيا بطريقة تستثير وتدفع الأتباع لاعتناقها، في حين ينظر البعض إلى القادة التحويليين بأنهم يحاولون تغيير المنظمة ككل من حالة أو من ثقافة إلى أخرى وهذا يرتبط بكاريزما القائد حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع على إحداث تحويلات داخل ثقافة المنظمة[3].

عند التحدث عن مقارنة القائد التحويلي بالقائد غير التحويلي، يتّضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في أتباعه، فهو يتحدث للأتباع عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيراً من الوسائل غير الاعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال الأتباع، والجدول (1-3) يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي:

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، تخصص: العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص28.

[2] حسن إبراهيم بلوط، **مرجع سبق ذكره**، ص444.

[3] هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب التمكين –دراسة حالة جامعة المدية–**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص 40.

جدول رقم (1-3): الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد التقليدي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب في إبقاء الوضع كما هو من دون تغيير.
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم من دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم من دون تفكير.
الثقة بالآخرين.	تكريس الجهود وإثارة الحماس	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتتجاوز المألوف في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له من الوسائل وما هو محدد من أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يرتكز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية

المصدر: سهيلة عباس **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل، عمان، 2004، ص31.

نلاحظ من خلال جدول المقارنة أن القائد التحويلي يعمل على إحداث التغيير من خلال اقتناص الفرص الممكنة واغتنامها وتطوير رؤية المنظمة بإشراك الأتباع في المنظمة، عن طريق التحفيز ليمكنهم من تحديد حاجاتهم وحاجات المنظمة، بإجراء التغير المناسب وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة، لمعرفة توجهات المنافسين من جهة، والاستفادة من خبرتهم من جهة أخرى، فلهذا فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، بغية زيادة ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها.

أما القائد الجامعي التحويلي تبعا لما جاء به كل من (**بيرنز، يوكل، باس، وأفوليو**) يتميز عن غيره من القادة، فهو يسعى لإيجاد مناخ تعليمي يتلاءم ومهمة الجامعة بكافة أشكالها وهي ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات بدءا من رئيس مصلحة بالكلية فعميد الكلية إلى رئيس الجامعة.

الفرع الثاني: خصائص القائد الجامعي التحويلي

لكي يستطيع القائد الجامعي التحويلي إدارة التغيير يجب عليه أن يتصف بمجموعة من الصفات منها[1]:

- القائد الجامعي التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستشير وتدفع الأتباع لتنظيمها.
- القائد الجامعي التحويلي يقوم بنقلة نوعية حضارية ويتمتع بثقة ذاتية عالية ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- للقائد الجامعي التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- يستطيع القائد الجامعي التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- يسعى إلى الوصول بأتباعه لتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

كما قدم كل من (James M.Kouzes and Barry Posner) خمس سمات رئيسية للقائد الجامعي التحويلي وهذه السمات ليست حكرا على أفراد معنيين ولكنها متاحة لكل شخص وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير، وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل علمي استرشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق انجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي[2]:

- **رسم نماذج عملية واقعية**(Model Thway): يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم معلومة للجميع وسلوكهم ينسجم مع قيمهم، لأنهم يجعلون أتباعهم يؤمنون بما هو أكثر من المتوقع، ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحوليين يصنعون من أفعالهم وانجازاتهم مثالا يقتدى به، وبمطابقة سلوكياتهم لأقوالهم يثبتون مدى التزامهم بما يؤمنون به.

[1]- محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 29.

[2]- حسني سعيد خلف، **مرجع سبق ذكره**، ص42.

➢ **الإلهام والرؤية الجماعية** (Inspire shard vision): يمتلك القادة التحويلين رؤية واضحة وشفافة للمستقبل، ويتخيلون فرص جذابة يمكن لهم أن يستغلوها بإلهام أفكارهم لأتباعهم لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم الأتباع.

➢ **تحدي العملية**(challenge the process) : القادة التحويلين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوما إلى الإبداع والتجديد فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى اكتشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم لذلك فإنهم يعرفون جيدا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى، وعادة تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

➢ **تمكين الآخرين من التصرف**(Enbleo the retroact): لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، لذا تعتمد القيادة التحويلية بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحوليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم.

ووفقاً لرؤية**Kinlow** فالقادة الجامعيون الناجحون في الجامعة يتسمون بعدة ممارسات تحويلية خاصة يمكن إجمالها على النحو الآتي[1]:

أ) بناء رؤية وذلك من خلال وضع توقّعات للتحصيل الجيد والمستمر و اعطاء معنى للعمل من خلال ربط جميع المهمات – حتى البسيط منها – بالأهداف العامة المشتركة.

ب) استثارة الآخرين داخل الكلية أو الجامعة لإعمال عقولهم واكتساب كفايات جديدة.

ج) مساعدة الآخرين على التغلب على الصعاب وذلك من خلال مساعدتهم على إيجاد الشجاعة والمقدرة على مواجهة الصعوبات.

د) مساعدة الآخرين على التغلب على الفشل والإحباط.

هـ) القيادة بالقدوة وذلك من خلال العمل الجاد، ووضع أعلى التوقعات لأنفسهم وللآخرين.

[1] سناء علي شقوارة، **مرجع سبق ذكره**، ص84.

و) تضمين الآخرين في النجاحات التي يحققونها، فالذين يشتركون مع القادة الناجحين يشعرون بأنهم ناجحون تمامًا مثل القادة.

الفرع الثالث: وظائف القائد الجامعي التحويلي.

فيما يخص وظائف القائد الجامعي التحويلي فقد تعددت وتنوعت اعتمادا على أبعاد القيادة التحويلية، ويمكن أن نحدد هذه الوظائف كما يلي[1]:

- **إدراك الحاجة إلى التغيير:** التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع الأتباع بمدى الحاجة للتغيير عن طريق ما يتمتع به من جاذبية وقدرات إلهامية، والعمل على استثارة عقولهم والرقي بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية أو حتى الأمان.
- **صياغة الرسالة والرؤية:** تعتبر صياغة الرؤية أحد أهم عناصر التغيير التنظيمي، ويعتقد كثير من منظري الإدارة بأن الرؤية هي جوهر القيادة، فأي محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للإستراتجية الجديدة وكيفية تنفيذها.
- **اختيار نموذج التغيير:** ينبغي للقائد التحويلي أن يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يُتوقع أن تثبت فعاليتها تحت ظروف المنظمة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
- **بناء الإستراتيجية:** يهتم القائد الجامعي التحويلي بتكوين الإستراتيجية الجديدة التي تأخذ في حسبانها الرؤية الجديدة من ناحية، والتحليل الاستراتيجي الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق ونقاط الضعف والقوة.
- **تعبئة الالتزام بثقافة المنظمة:** يقوم القائد التحويلي ببناء ثقافة تنظيمية يلتزم بها جميع الأتباع، وتلعب هذه الثقافة دورا مهما في الوصول إلى الأهداف، وإلى التزام الأتباع وكسب ولائهم، ويحرص القائد الجامعي التحويلي على بناء الثقافة من خلال رؤية ورسالة المنظمة والتي ستضمن إدراج وترويج مجموعة المبادئ والقيم التي ستسير عليها المنظمة، وكذلك يعمل على تدعيم العلاقات في المنظمة.
- **إدارة الفترة الانتقالية:** يعمل القائد الجامعي التحويلي على إدارة الفترة الانتقالية من خلال مراجعة الواقع، وتحديد نقاط الضعف والقوة والتعرف على كثير من المعوقات التي تحول دون نجاح التغيير

[1]- هدى العلفي،**القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات)**،إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،مصر، ط1، 2014، ص ص37-38.

كمقاومة التغيير، ومدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية، ومعرفة نماذج التغيير وطرقه المختلفة، ويجب على القائد الجامعي التحويلي أن يتصف بالمرونة اللازمة للبدء في عملية التغيير بنجاح.

من خلال العرض السابق لمختلف الوظائف المسندة للقائد التحويلي يرى الباحث أن من أهم وظائف القائد الجامعي التحويلي تكمن في التأقلم و التكيف الجامعة مع التوجه العالمي، وهذا ما يوجب على القائد الجامعي التحويلي أن يضع رؤية ويحدد رسالة الجامعة مستقبلية ذات توجه عالمي، ويسعى إلى تغيير سلوكيات وقناعات الأتباع حتى تتلاءم مع التوجه.

الفرع الرابع: متطلبات ومهارات بناء القائد الجامعي التحويلي.

يقوم القادة الجامعين التحويليين بدور محوري في صياغة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير[1].

وعند تبني القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه. ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، إعدادا جيدا متكاملا مستجيبا لمتطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكيد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري ومنها ما يلي[2] :

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز الأتباع للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

وفيما يلي عدة عناصر تعوق نجاح القائد الجامعي التحويلي في بناء فريق عمل فعال[3]:

---

[1] محمد بزيغ حامد بن تويلي العازمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

[2] سالم بن حسن القحطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص135.

[3] محمد بزيغ حامد بن تويلي العازمي، **مرجع سبق ذكره**، ص38.

- إخفاق القائد الحامعي التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
- ميل القائد إلى السيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
- سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.
- افتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية، فالأتباع يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.
- غياب الذكاء الاجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.
- عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، فهو بحاجة إلى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد أتباع، كما يجب أن يعرف القائد أتباعه كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الأفراد.
- إخفاق القائد في منح أتباعه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع.

المبحث الرابع : علاقات القيادة التحويلية ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

حتى يمتلك القائد التحويلي القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة، ويلهم أتباعه لتطوير أساليبهم في حل المشكلات وروح الإبداع لديهم ويحسن أدائهم، يجب أن ينمي قدراتهم المعرفية، لذا سنتناول في هذا المبحث علاقة القيادة التحويلية مع أهم المتغيرات التنظيمية.

المطلب الأول: علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة

قبل التطرق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وجب التطرق لأهم المفاهيم العامة حول إدارة المعرفة وعملياتها باعتبارها من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، فالزيادة الهائلة في المعارف وتراكمها يتطلب إدارتها مما يسمح بالتطور وتحقيق التميز للمنظمة، حيث تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة، حيث يصعب إيجاد مفهوم موحد لمصطلح إدارة المعرفة، باعتبار أن مجال إدارة المعرفة واسع جدا من جهة ولديناميكية هذا الموضوع أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

يعد (Don Marchand) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة حيث اعتبرها كمرحلة نهائية لتطور نظم إدارة المعلومات ولم يتطرق إليها بشكل محدد ومفصل، وهناك من أرجع بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها الشركة الأمريكية (Hewlette Packard) سنة 1985، ثم توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة مثل: HirotakTakeuchi، Nonaka، Bob. Buchman... الذين وضعوا اللبنة الأساسية لإدارة المعرفة في شركة H.P الأمريكية[1].

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين سنورد بعضا منها:

يعرف (Gilles Balmisse) إدارة المعرفة بأنها الاستخدام المنهجي والمنظم للمعرفة الموجودة بالمنظمة بهدف مساعدتها على تحقيق أهدافها، حيث تعمل إدارة المعرفة على رفع أداء المنظمة وتسمح بإعطاء نظرة شاملة على الكفاءات والمعارف الموجودة بها[2].

[1] توفيق سريع علي باسردة، **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق2006، ص40.

[2] Gilles Balmisse, **Gestion Des Connsissances**, Vuibert, Paris, 2002, P27.

فحسب (صلاح الدين الكبسي) فإن إدارة المعرفة هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف[1].

ووفق (نجم عبود نجم) فإدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة في المنظمة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفأة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح[2].

وبناءا على ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة "بأنها تلك العمليات المستمرة الهادفة إلى إنشاء المعرفة، تطويرها واستخدامها بما يحقق للمنظمة رفع مستوى أهدافها والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها".

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة

يتفق المفكرون في هذا المجال على أن عمليات إدارة المعرفة وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما أن تحديد عملياتها اختلف من باحث إلى لآخر، فمنهم من قسمها إلى خمس عمليات: تحديد المعرفة وحفظها، امتلاكها وتقاسمها، توليد معرفة جديدة، المحافظة على المعرفة وتطويرها[3]، ومنهم من حددها بأنها عمليات اكتساب المعرفة، خزنها، نشرها وتطبيقها [4].

وقد ميز البعض بين أربع عمليات لإدارة المعرفة هي: التجميع، الانتقاد، النمذجة، التصرف[5]، كما أشار البعض إلى أن إدارة المعرفة تشمل: القدرة على اكتساب المعرفة ونشرها والاستجابة لها[6].

رغم الاختلاف في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أن هناك عمليات جوهرية يجب أن تكون في تسلسل العمليات، وهذا ما اتفق عليه عدد من الباحثين، تتمثل في أربع عمليات: إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة [7].

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة. 2005، ص42.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط2، 2008، ص76.

[3] Gilles Balmisse, **Opcit**, P37.

[4] Kenneth Laudan et autres, **Management Des systèmes D'information**, Pearson, Paris, 2007, P429.

[5] Robert vozille, **Le Guide Du Management Des Connaissance**, afnor, Paris, 2006, P78.

[6] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009، ص55.

[7] أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2013، ص79.

➢ **إنشاء المعرفة:** هناك ترادف بين توليد المعرفة والإبداع إذ تعد المعرفة وعملية توليدها جهدا بشريا واعيا، حيث أشار (nonaka) إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية وبتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك وهناك من يؤكد على أهمية فرق العمل في خلق المعرفة من خلال ترجمة الخبرة المتراكمة إلى معرفة.

إن عملية توليد المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية عميقة وخبرة بين المستويات التنظيمية في المنظمة جميعها ويستند ذلك إلى التحفيز والدعم والتركيز على ديناميكية التعلم التي تحدث أبلغ الأثر في المنظمة.

➢ **تخزين المعرفة:** وتنضوي تحتها عمليات البحث، الاحتفاظ والاسترجاع، تتجسد أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات خزن المعرفة، خصوصا المعرفة الظاهرية إذ أن آليات الخزن تتضمن:

❖ **مخازن البيانات:** وتسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها.

❖ **خرائط المعرفة:** وتبين مكان المعرفة وكيفية الوصول إليها وإرشاد أفراد المنظمة إلى مصادر المعرفة داخلها.

❖ **المكتبات الإلكترونية:** هي مجموعة من المواد (نصوص وصور وفيديو وغيرها) مخزنة بصيغة رقمية ويمكن الوصول إليها عبر عدة وسائط منها الشبكات الحاسوبية.

➢ **نشر وتوزيع المعرفة:** وتتضمن عمليات التوزيع، المشاركة، النقل والتدفق.حيث أن عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى ظاهرة كذلك تتطلب عملية مشاركة: التحول من العمل الفردي إلى الجماعي فضلا عن أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية أما الوثائق والنشرات الداخلية فإنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرة.

إن التنظيم الشبكي المتطور في المنظمة كالانترنت والانترانت يتم من خلاله التبادل الواضح والفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة.

➢ **تطبيق المعرفة:** تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد قيمتها، ويدخل ضمن تطبيق المعرفة مصطلحات الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، تطبيق المعرفة يعني جعلها أكثر ملائمة لاستعمالها في تنفيذ أنشطة المنظمة.

إن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها، يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما تم تنفيذه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ

ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ[1].

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية بالمنظمة والتي نلخصها كما يلي[2]:

- **توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية اللازمة:** وتتمثل في توفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات.
- **توفير الموارد البشرية اللازمة:** تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.
- **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل لما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة، التحكم بها، إدارتها، تخزينها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- **العامل الثقافي:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك. ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة وهذا يتطلب تغييرا في

[1] صلاح الدين الكبيسي، **مرجع سبق ذكره**، ص79.

[2] الصاوي ياسر، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص38.

العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة" كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع إلى تقاسم المعرفة.

- **الالتزام الاستراتيجي المستدام**: ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الفاعلة تجاه المعرفة بشكل عام ولابد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، كما يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها وهنا يستحسن إنشاء إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين الأتباع في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف وتقع على من يتولى مسؤولية إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية اللازمة لذلك[1].

الفرع الرابع: القيادة التحويلية وإدارة المعرفة

قام (Mahoney ,2000) ببلورة العلاقة جيداً بين مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، حيث قال "دعني أقول منذ البداية أنه من وجهة نظري، يجب أن تكون القيادة موجودة على جميع المستويات في أي منظمة، بغض النظر عن حجمها، حتى تعتبر نفسها منظمة تعليمية لا يوجد أي مبرر لهم في عدم خلق بيئة تمكن الجميع بالمشاركة في هذه العملية"[2]، كما سلط كل من(Bailey & Clarke2000) الضوء على عدم مواكبة القيادة للحاجة إلى فهم دور المعرفة، بقولهم: "لسبب ما، لم يدرك الكثير من المديرين حتى الآن الأهمية الشخصية والمنفعة والأهمية التنظيمية لإدارة المعرفة"[3]. وأفادوا كذلك أن العديد من الباحثين شعروا بأن إدارة المعرفة كانت أكثر بدائية من الواقع، أو ناضلت من أجل وضع مفهوم وممارسة إدارة المعرفة.

كما وجه (Scharmer, 2001)للقادة مهمة شبه مستحيلة "في أن يملك القادة القدرة على رؤية الفرص الناشئة قبل ظهورها في السوق[4]"، و يمارس القادة حسب(Pemberton& Stonehouse1999) دوراً حاسماً في بناء ثقافة تعلم تنظيمية والحفاظ عليها. وهي تستنتج على وجه التحديد أن القادة يجب أن

[1] عليان ربحي مصطفى، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص168.

[2] Mahoney, R. **Leadership and learning organizations. The Learning organization**, ,7(5), 2000,pp241-243.

[3] Bailey, C., & Clarke, M. **How do managers use knowledge about knowledge management?** , Journal of Knowledge Management, ,4(3): 2000,pp235-243.

[4] Scharmer, C. O. , **Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging of portunities.** Journal of Knowledge Management, ,5(2),2001,p137.

يعطوا قيمة عالية للمعرفة، ويشجعوا التجريب من خلال التمكين، وبناء الثقة، وتسهيل التعلم التجريبي لاستغلال المعرفة الضمنية لدى الأفراد[1].

وقد أكد(Hitt, 1995) أن حاجة القائد إلى تمكين جميع أعضاء منظمة التعلم من خلال تطوير رؤية مشتركة، وتوفير الموارد، وتفويض السلطة، والاحتفاء بالنجاح، باعتباره مهندسًا للتعلم[2].

واستنتاجا مما سبق، أن إدارة المعرفة من خلال عملياتها الأربعة هي من ضمن مسؤوليات القائد التحويلي من خلال توفير بيئة اجتماعية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل المنظمة وأيضا خلق منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، وإيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام من خلال تفويض الصلاحيات للأتباع وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم وإقناعهم بأن تطبيق المعرفة يعتبر أكثر أهمية من المعرفة نفسها، وبالتالي زيادة رأس المال المعرفي داخل المنظمة.

المطلب الثاني: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري.

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة تفرضها المتغيرات والأحداث المتلاحقة، لذلك تبدو الحاجة ملحة إلى وجود قيادة إدارية واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية لمواكبة التطورات المتسارعة واستشراف المستقبل، فالإبداع يعد أداة للتكيف ومواجهة المشكلات، فقد أثبتت الدراسات الميدانية على شبه إجماع للباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات الأتباع الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، قبل التطرق للعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، يجب إعطاء لمحة موجزة عن الإبداع الإداري وأهم عناصره.

الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري هو تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانيات، علما بان التغيير هو الذي ينتج دائما الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها

[1] Stone house, G. H., &Pemberton, J. D, **Learning and knowledge management in the intelligent organization. Participation &Empowerment**, An International Journal, 7(5), 1999,p140.

[2]Hitt, W. D. ,**The learning organization: Some reflections on organization al renewal**. Leadership & Organization Development Journal , ,16(8), 1995,p17.

التغيير للإبداعات الاقتصادية والاجتماعية [1]، أي أن الإبداع الإداري يتعلق بشكل مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء من خلال تحفيز الأتباع على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير[2]، ونستنتج أن الأفكار والممارسات التي يقدمها القادة والأتباع والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق، وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المنظمات وتكون أكثر خدمة للمجتمع.

كما يعرف بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه المنظمة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة الاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بادراك الحسي القائم على تحليل المنطقي والاختبار والتجريب التقويم[3].

الفرع الثاني: القيادة التحويلية والإبداع الإداري

من الأهمية بمكان أن يكون القادة قدوة لأتباعهم في التفكير المتجدد –على الأقل الاهتمام– به، فليس من المتوقع ان يفكر الأتباع تفكيرا إبداعيا متجددا إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالا للجديد، بل إنه يمكن القول انه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين الأتباع حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من الأتباع، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من أتباعه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة.

وحيث ان نجاح العمل في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد او الجماعة أو المنظمة الى سلوك حقيقي،

---

[1] بلال خلف سكارنة، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص18.

[2] عاطف عوض، **اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي**، دارسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، ص29.

[3] سالم بن سعيد القحطاني، **المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، مجلة، رقم 14، العدد2، ص 338.

وذلك لا يمكن ان يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الدين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود الى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة[1].

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية دور القيادة نمطا وسلوكا على الإبداع، وابتكار الأتباع، وفيما يلي نستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى الأتباع، وذلك من خلال التطرق الى عناصر القيادة التحويلية كلا على حده:

أولاً: دور الجاذبية القيادية في الإبداع

الصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام الأتباع للإبداع والابتكار فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب ان يتحلى بها القائد التحويلي، فلا يكفي ان يكون القائد متحمسا، ولكن يجب ان يكون قادرا على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار، فيجب عليه أن يكون نموذجا لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف بقدرة فذة على الإبداع، وإنما المقصود على تعليم أهمية الابتكار وعلى إلهام الآخرين وبعث فيهم الهمم، ويشجع مبدأ التجريب والمبادأة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على ان كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب. كما أن قدرة القائد التحويلي على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للأتباع نتيجة، ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بها الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل.

كما تعد الثقة بالنفس من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد التحويلي، فمن خلالها يستطيع القائد استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة ويتيح لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات[2].

ثانياً: دور التحفيز الملهم في الإبداع

إن حرص القائد التحويلي على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة في الدقة والوضوح، وتنفيذ التعليمات، ، حيث أن تقديمه لصورة واضحة، ومقنعة عن رؤيته، او شعوره لما يجب

[1] محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، **مرجع سبق ذكره**، ص78.

[2] عبد المحسن نعساني، **اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2008، ص10.

ان تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأتباع الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور ويعطي انطباعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع الأتباع إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، فالقائد التحويلي الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع الأتباع لتقديمهم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، كما يجب أن يكون له القدرة على إذكاء روح التنافس بين الأتباع تساعد على استشارة قدراتهم الإبداعية الكامنة [1].

ثالثاً: دور الاستثارة الفكرية في الإبداع

إن إتاحة الفرصة للأتباع للمشاركة في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية تعد أهم العوامل التي تشجعهم على الإبداع والابتكار، حيث من خلالها يتم مخاطبة لمشاعر وسلوك الأتباع وتأكيدا لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد التحويلي وأتباعه، فالمشاركة تشعر الأتباع بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة. وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على ان إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، كما يعد تفويض القائد التحويلي لبعض صلاحياته لأتباعه عاملا مساعدا آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية [2].

رابعاً: دور الاهتمام الفردي في الإبداع

لقد أشارت الدراسات في هذا المجال الى أن أهم سمة القائد للناجح في الوقت الحاضر هي الكفاءة في بناء علاقات إنسانية طيبة مع أتباعه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، كما أن مساندة القائد لأتباعه تعد مشجعا رئيسيا لهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأسلوب ابتكاري ولقد ظهر أن وجود معايير موضوعية لقياس الأداء ونظام جيد للحوافز تعد من العوامل المؤثرة في تهيئة المناخ الابداعي فمن المعروف أن قدرة الموظف على الانتاج والعطاء تتناسب طرديا مع درجة ارتياحه في العمل[3].

ومما سبق نخلص إلى أن للقيادة التحويلية دور في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدرات الاتباع وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم .

---

[1]- محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 80.

[2]- عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 11.

[3]عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 12.

المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بأداء الأتباع

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها. ولكي يكون أداء المنظمة على قدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، باعتبار أن القائد هو عنصر الأساسي و المؤثر والهام فيها، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، الذي يمكنه من تحقيق التميز من خلال تحقيق معدلات أداء عالية، ومن مداخل القيادة الحديثة التي تسعى إلى وضع الرؤية والخطط التي تنتهجها من أجل تحقيق تلك الهداف وتحسين أداء المنظمة هي القيادة التحويلية. في هذا المطلب سنحاول تحديد تأثير كل من الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي على أداء المنظمة.

أولا: تأثير الجاذبية القيادية على أداء المنظمة

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة باعتباره الفاصل بين البقاء أو الخروج، حيث تتوقف كفاءة وأداء أي منظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة اداء مواردها البشرية والثمينة في المنظمة، وحتى يكون اداء المنظمة ذا كفاءة وفعالية عالية يجب أن تكون هناك قيادة تؤثر في الأتباع داخل المنظمة ترقى من مستوى أداء الأفراد ومن ثمة تحسين أداء المنظمة ككل.

ومن مداخل القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهدافها وأغراضها، من خلال قيام القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس الأتباع، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع الأتباع، كما انه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطباعا واضحا لدى الاتباع فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين[1]، ويبني الثقة المتبادلة في رسالة المنظمة، وبذلك يتعايش الأتباع مع هذه الرسالة مما يزيد تركيز جهودهم على تحقيق الأداء العالي، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية

[1] محمد ابراهيم خليل عطوي، **مرجع سبق ذكره**، ص36.

قدرات الأتباع في النمو والتطوير، بحيث يستطيع أن يجعل الأتباع يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يحسون بقدرة على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل الأتباع يقدمون جهود إضافية طواعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات، وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

ثانياً: تأثير التحفيز الملهم على أداء المنظمة.

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الملهم لديه القدرة على تحفيز الأتباع إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون الأتباع قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها. حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور، يعمل القادة التحويليين عل الهام وتحفيز الأتباع من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين الأتباع وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين الأتباع وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة[1].

إن القادة التحويليين يغرسون الثقة لدى الأتباع بأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية ستنجز، فاهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات. فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما يبعث على التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة من شأنه رفع أداء المنظمة.

ثالثاً: تأثير الاستثارة الفكرية على أداء المنظمة.

فتعني إثارة الأتباع لتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، وإثارة الأتباع بجعلهم أكثر وعيا وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز

[1] عبد الله عبده محمد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي السائدة لدى إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم**، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 45.

الأتباع على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعوهم إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار و تقديم الأدلة والبراهين. فالقائدة التحويلي يعمل على تحقيق التوازن بين قيم الأتباع وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والتنظيمي[1].

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لأتباعه من أهم العوامل التي تشجع الأتباع، حيث أن إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعرهم وسلوكهم وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بينهم، فالمشاركة تشعر الأتباع بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وهذا مما لا شك فيه أنه يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية. وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات في حين إن عدم إشراك الأتباع في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقا من الاستفادة من قدرات الأتباع.

رابعاً: تأثير الاعتبار الفردي في أداء المنظمة.

تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة في مناخ يمتاز بقوة العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءات القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع تابعيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل التنظيم من خلال تحسيس الأتباع بأهميتهم في العمل والرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارساتها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي استغلال نقاط القوة وتدرك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المنظمة، وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهدهم، هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج ورفع أداء المنظمة وبالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل[2].

[1] محمد ابراهيم خليل عطوي، مرجع سبق ذكره، ص48.

[2] عبد الله عبده محمد الفهيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 45.

خلاصة:

تعد القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، إذ تعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة والأتباع فهي نتاج تفاعل بين دافعية الأتباع للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم، وهذا ما يفسر حاجة المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات إدارية تحقق هذا التفاعل، وفي هذا الإطار انصبت الأدبيات والنظريات في محاولة منها لتفسير النمط القيادي الذي يحقق التأثير الأمثل على الأتباع ويوجههم لتحقيق أهداف المنظمة، إلى أن ظهرت القيادة التحويلية لتسهم في توسيع اهتمامات الأتباع وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم ومراعاة فروقاتهم الفردية وتحفزهم وتدفعهم بالمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمنظمة.

توسعت نظرية القيادة التحويلية لتقتحم مجال التعليم العالي، سعيا منها لإعطاء نموذج لقائد جامعي تحويلي يعمل على تطوير أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتدعيم تغيرات ثقافة الجامعة وترسيخ ثقافة مهنية، ويحتكم إلى أفكار وقيم أخلاقية ولعل أهم هذه القيم مفهوم العدالة التنظيمية، فما المقصود بهذا المفهوم وما علاقته بالقيادة التحويلية ؟

الفصل الثاني:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية

تمهيد:

في ظل التحديات التي أفرزتها البيئة الخارجية المتسمة بالتغيير والديناميكية الشديدة، أوجبت على المنظمات انتهاج سياسات أثر مرونة واستجابة لهذه المتغيرات بغية التأقلم والتكيف معها لتحقيق غاياتها واستمراريتها، سياسات تتسم بالعدالة والبعد عن البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد التي تكتنف الموظفين خلال حياتهم الوظيفية، والسلوكيات المعادية للموظفين التي تفرزها هذه السياسات تجاه المجتمع والمنظمة، وكنتاج لهذا السعي ظهر مفهوم العادلة التنظيمية لتلبية هذه الانشغالات باعتبارها أحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة الذي تتبناه من خلال قياداتها الإدارية، نظراً لتأثيره المباشر على الدوافع وجهود الموظفين، ولأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالعادلة أو عدم العادلة في مكان العمل. فما هو مفهوم العدالة التنظيمية وما مدى أهميتها بالنسبة للمنظمة والموظفين على حد سواء، وأهم محدداتها وأبعادها وعلاقتها ببعض المتغيرات تنظيمية ؟

للإجابة عن هذه الأسئلة والإحاطة أكثر بهذا المفهوم المعاصر ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث: نظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.

المبحث الرابع: نواتج العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

حاول الكثير من الباحثين والمفكرين صياغة مفهوم للعدالة التنظيمية وذلك للوقوف على ما يحمله من معاني، تربط سلوكيات المنظمة بردود أفعال الأفراد، نتيجة إدراكاتهم لأوجه الإنصاف فيها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

لتحديد مفهوم العدالة التنظيمية ارتأينا البدء بطرح معاني لفظة العدالة التي وردت في القواميس والمعاجم بشكلها العام، وذلك للوصول إلى مفهوم العدالة التنظيمية.

فالعدالة لغة حسب ما جاء في لسان العرب أن العدل ما قام في النفوس أنه مستقيم وضد الجور، والعدل من أسماء المولى عز وجل وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم[1]، أما في القاموس العربي الوسيط فالعدالة مصدر عدل وتعني الإنصاف، والعدل: نقيض الظلم فهو الإنصاف، الاستقامة، القصد والاعتدال في الأمور [2].

أما اصطلاحا فالعدالة مفهوم نسبي غامض قابل للتعبير والتعديل وفق أراء الكتاب في كل زمان ومكان [3]. كما تعني إعطاء كل فرد ما يستحقه أي الإنصاف الذي لا يعني بالضرورة المساواة*، فعندما يعامل الجميع الأفراد بشكل متساوي لا يعني ذلك أن العدالة تحققت، لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض الموظفين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل[4].

وفيما يلي بعض من التعريفات التي قدمت للعدالة التنظيمية نستعرضها ذكرا لا حصرا.

---

[1] ابن منظور، **لسان العرب**،، بيروت، لبنان، دار صادر، المجلد،10 2005، ص 61..

[2] هيئة الأبحاث والترجمة لدار الرتب، الأسيل: القاموس العربي الوسيط شركة منشورات دار الرتب، دون سنة نشر، ص 477.

[3] هشام مصطفى الجمل، **دور الموارد البشرية في التمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة الإسكندرية**، مصر، الفكر الجامعي، دون سنة النشر، ص 323.

* العدالة أشمل من المساواة وهو ضابط لها، والمساواة هي الهدف الذي ترمي إليه العدالة، فهي الغاية المرجوّة من تحقيق العدل، حيث إنّ العدل ما هو إلّا القسط الذي يلزم للاستواء، وبالتالي فإنه لتحقيق المساواة بين الأطراف دون زيادةٍ أو نقصان يلزم تطبيق العدل على أكمل وجه، تشتمل المساواة على التسوية فقط، بينما يشتمل العدل على التسوية والتفريق .

[4] زيد منير سليمان، **إدارة اختيار الموظفين**، دار الراية، عمان، الأردن، 2008، ط 1، ص 117.

يعود الاهتمام المتنامي بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن الممارسات التنظيمية القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد اتجاه الموظفين وتبني سياسات أخلاقية تتسم بالعدالة والدعم التنظيمي بما يحقق الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين والناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية، وقد تعددت آراء وتعريفات الكتاب والباحثين للعدالة التنظيمية إلا أنها لم تختلف من حيث المعنى، حاولنا في الجدول الموالي إدراج مجموعة من المفاهيم لبعض الكتاب والباحثين.

الجدول رقم (2-1): مفهوم العدالة التنظيمية.

J.Stacy.Adams، 1963	شعور الموظف بالإنصاف من عدمه ويتحدث ذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.
Greenberg، 1990	الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.
Cropanzano & Geenberg،1997	عبارة إدراك الأفراد لحالة الإنصاف والعدالة داخل المنظمة.
Colquitt et al،2001	التركيز على السوابق والنتائج لنوعين من المدركات الذاتية التي تعرف بعدالة توزيع المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد توزيعات تلك المخرجات.
Saal & Moore،2003	القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة التي يعمل بها.
Ishak & Alem 2009	مدى ادراك الموظفين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.
Williams،2009	تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على عدالة الأسلوب التي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوين الوظيفي والإنساني.
شعبان، 2010	هي مجموعة من الإجراءات والتفاعلات والتوزيعات بين الأفراد والمنظمة الغرض منها تحقيق الأهداف.
العليان، 2016	إدراك الموظف لحصوله على عوائد مجزية تتناسب مع المجهود الذي يبذله، وإشراكه في صنع القرارات التي تخص عمله، وإحساسه بتعامل المسؤولين معه بموضوعية واحترام داخل عمله.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى دراسات سابقة.

يتضح من خلال التعاريف السابقة، أن المنظمات مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى أن تولي عناية كبيرة لتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، لما لها من تأثير على سلوك الموظفين داخل المنظمة.

كما يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه الموظف على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر موظف آخر، لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية في الإجراءات والتعاملات[1].

مما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية هو إدراك جماعي للموظفين بوجود طرق وقواعد متبعة وتطبيقها بموضوعية وتحقيق أكبر قدر من المساواة والإنصاف وعدم الظلم في كل المجالات التنظيمية المعمول بها لتحقيق أهداف كل من المنظمة والموظف معاً.

الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

إن موضوع العدالة التنظيمية يعد من المواضيع الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير يتأثر ويؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على الكفاءة والأداء الوظيفي، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية :

- تبرز أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات الهامة مثل كمية وجودة الإنتاج، والدافعية وثقة الموظفين في نظام تقييم الأداء، وكذلك ثقة الأتباع في القائد وفي التنظيم ككل. وهذا ما يساعد على تحقيق عدة أهداف مثل فعالية الأداء، تنمية انتماء الموظف والاهتمام بكرامته وانسانيته، وذلك من خلال تأثيرها على المتغيرات التنظيمية المتعلقة بسلوك الموظف، بالإضافة إلى تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها،

[1] حاكم محسن محمد الربيعي وآخرون، **اختيار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء غنية من الموظفين في معمل الإسمنت الكوفة**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بابل، العراق، العدد 07، المجلد 260،. 2012، ص06.

حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي* إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة[1].

➢ تعتبر العدالة التنظيمية أساسا لأداء المتميز للمنظمات، وتحقيقا لرضا الموظفين بها، الامر الذي دفع الموظفين في مجال الإدارة إلى تركيز اهتماماتهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية كاختيارات التوظيف والأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المنظمة والموظف معا، إذا أن ادراك الموظفين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل الدوران، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المنظمة أو قادتها، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الموظفين وجهودهم[2].

➢ تعود كذلك أهمية العدالة التنظيمية إلى سعي المنظمات للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية بمفهومها السلبي، ومشاعر الظلم والتهديد لدى الموظفين وتبني سياسات تنظيمية أخلاقية بناءة تتسم بالعدالة التنظيمية لتكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد[3].

المطلب الثاني: نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

تأسيسا على تعدد تعاريف العدالة التنظيمية باعتبارها متغير تنظيميا مهم ومطلب أساسيا، يتضح جليا دور وإسهامات مختلف مدارس الفكر الإداري في تحديد معنى العدل المدرك للعلاقات التي يقيمها الموظف في المنظمة، لذا سنحاول التطرق لاهم هذه الإسهامات فيما سيأتي.

---

* يشير **الدعم التنظيمي** إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد الموظفين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

[1] عادل محمد زايد، **تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، عدد 2، مجلد2، 1996، ص18.

[2] لينا محمد سالم البوق، **ادارك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفات بجامعة الاميرة نور بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص19.

[3] عمرو محمد أحمد عواد، **تحليل أبعاد التنظيمية: دراسة تطبيقية**، مجلة البحوث الإدارية، جامعة عين شمس، مصر، عدد8،ص12.

الفرع الأول: نشأة العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

تشيرُ المؤلفات والدراسات التي تهتمُ بالقواعدِ والأحكام المهنيّة والوظيفيّة، إلى أنّ الأصول التاريخيّة لفكرةِ ومفهوم العدالة التنظيميّة تعودُ إلى نظريةِ المساواة التي ظهرتْ في القرن العشرين للميلاد، والتي تقومُ على فرضيةٍ أساسيّة تشيرُ إلى أنّ الموظفين في قطاعٍ ما، يهتمون بقياس مدى العدالة التي حصلوا عليها بالاعتمادِ على طبيعةِ المهام المطلوبة منهم، والطرق التي يستخدمونها لتحقيقها، وكيفيّة تقدير الإدارة أو صاحب العمل للمجهودات التي يبذلونها مقارنةً بزملائهم في القسمِ ذاته، أوفي الأقسام الأخرى من العمل[1].

ففي الفكر الإداري الحديث فقد تناولت المدارس الإدارية الموضوع بشكل مباشر وغير مباشر، تكون العدالة التنظيمية تمثل علاقة واسعة ومتنوعة حاصلة بين الموظف والمنظمة تتوفر عليها كفاءة وفاعلية كل منها، وتضمن التنسيق بين مصالح الطرفين.

أولاً: العدالة التنظيمية عند المدخل الكلاسيكي:

تقوم الإدارة الكلاسيكية على افتراض أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي .ينفذ ولا يشارك في القرارات .وينظر رواد المدرسة الكلاسيكية إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية Normative أي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتم من خلالها تحقيق العادلة، ولعل أهم مدارس هذا المدخل ما يلي:

1/ العدالة التنظيمية عند المدرسة البيروقراطية: لقد اقترح (MAX Weber) النموذج البيروقراطي الذي يبنى على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية وعادلة، وعلى أساس المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، حيث أعطت المدرسة البيروقراطية البعد القانوني على العدالة في المنظمة، حيث أنهم رأوا أن العدالة التنظيمية يكون من خلال التطبيق الصارم للقواعد والإجراءات في تحديد حقوق الموظفين وواجباتهم، والترقية على أساس الجدارة والموضوعية بدل الشخصية لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية [2].

---

[1] أبوتايه بندر كريم، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز لوزارات الحكومة في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الثاني2012، ص 151.

[2] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية للإدارة، 2006، ص 71 – 72.

2/ العدالة التنظيمية عند المدرسة العلمية: قدم رائدها (Ferderick Taylor) مجموعة من المبادئ تسهم في تحسين الكفاية الإنتاجية وتحقيق العدالة التنظيمية من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، اختيار الموظفين بأسلوب علمي وضعهم في المكان المناسب تنظيم وتعاون الإدارة والموظفين في انجاز العمل، وضع نظام عادل للحوافز أساسه الاستحقاق والجدارة يتناسب فيه الأجر وحجم الإنتاج [1].

3/ العدالة التنظيمية في نظرية المبادئ الإدارية: قدم هذه النظرية (Henry Fayol) وهي تفترض أن التحكم في السلوك الإنساني لا يأت إلا من خلال وجود نظم عادل للأجور والمكافآت، وضع ضوابط محددة للأداء، واعتبرت أن جميع النشاطات تتطلب –بدرجات متفاوت– القيام بخمس وظائف أساسية وهي: (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة) وتعكس هذه الدراسة المبادئ الأربعة عشر التي قدمها (Fayol) أن لها ارتبط وثيق بالعدالة التنظيمية ومن هذه المبادئ نذكر [2]:

- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف أين يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة الموظفين، كما يؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

- **الأجر المناسب:** لأن الموظف لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

- **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة في مكانها الصحيح والمناسب.

- **المساواة:** كل الموظفين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، يؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور الموظفين بعدم العدالة التنظيمية.

---

[1] أمان يوسف طالب بكار، **مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو مدارس الثانوية العامة في المحافظة عمان وعلاقته لمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من جهة الموظفين نظر الموظفين**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2012، ص 17.

[2] شيخ سعيدة، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن بالبويرة**، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2014/ 2015، ص 29.

- **التأديب:** تبقى العقوبات أمر ضروري لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون استثناء.
- **المبادرة:** لابد من تشجيع الموظفين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- **المصلحة العامة:** الأولوية للمصالح العامة وليس للمصالح الموظفين.
- **روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين الموظفين.

وقد تم توجيه مجموعة من الانتقادات إلى الرؤية الكلاسيكية للعدالة من أهم هذه الانتقادات:

- الإنسان هو كائن اجتماعي في المقام الأول قبل كونه اقتصادي، وإن افتراض أن الموظف يمكن دفعه للعمل من خلال الحوافز المادية فقط هو افتراض غير واقعي نظراً لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان إلى جانب الحوافز المادية.
- اقتراحها لنموذج مثالي للعدالة التنظيمية لكافة المنظمات، وهذا الطرح يتنافى مع خصوصيات واشكال المنظمات والعوامل الخارجية المؤثرة(الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية).
- التخصص وتقسيم العمل يصيب الموظفين بالاكتئاب والملل ولا يدعم روح التجديد والابتكار لديهم، ويعزى السبب في ذلك إلى انخفاض مساهمة الموظف في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء أجزاء بسيطة جداً من إجمالي عمليات المنظمة، ومن الواضح أن مثل هذا الشعور يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على فعالية الموظف داخل المنظمة مما يؤدي على انخفاض إنتاجيته ومن ثم انخفاض شعوره بعدالة التوزيع.

ثانياً: العدالة التنظيمية في المدخل السلوكي:

أكدت هذه المدرسة على افتراض رئيس هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية، والإضافة التي قدمتها هذه المدرسة هو التأكيد على أهمية مشاركة الموظفين في وضع العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون الموظف متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الموظف يقوم بدور مهم في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر مدى إحساسه بتلك

العدالة، بمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية إيجاد نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليها مسؤولية مشتركة بين المنظمة والموظف[1].

ثالثاً: العدالة التنظيمية عند مدخل العلاقات الإنسانية: نظرت هذه المدرسة إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع مصالح المنظمة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر، مما يجعل الموظف يشعر بالعدالة والمساواة، ورغم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة[2].

رابعاً: العدالة التنظيمية عند المدارس الحديثة: ترى مدرسة النظم ومن أشهر أشكالها المدخل الموقفي الذي يتسم بعدم الثبات في المواقف السلوكية زماناً ومكاناً، بسبب طبيعة الإنسان والجماعة وما يؤثر في سلوكها من متغيرات متخلفة، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة ومستقرة مما يدعو إلى مراعاة حالة حسب ظروفها ومتغيراتها. وذلك ينعكس في العدالة التنظيمية في تحسين التعامل مع الأفراد وفقاً لظروفهم البيئية والاجتماعية والنفسية، أما النظرية الإدارية اليابانية تتشكل عدالة التنظيمية عندها من خلال نظام الحوافز وأسلوب التقييم الترقية البطيئة، وكل ذلك يرسخ قيم العدالة بين الموظفين ويشعرهم بالاستقرار وبعدالة التعاملات والإجراءات والتقييم في منظماتهم [3].

الفرع الثاني: العدالة التنظيمية في المنهج الإسلامي.

يعد العدل من أهم دعائم السعادة التي يسعى إليها الإنسان في حياته، وذلك يكون مطمئنا على حقوقه، آمنا في مجتمعه. أما إذا فقد العدل من المجتمع، فإن ذلك سيجعل السعادة شقا، والأمن اضطرابا والحق باطلا، والباطل حقا، كما أن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباة تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق من المخلوقات الآخرى.

[1] عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، مصر، جامعة عين الشمس، 2008، ص 90.

[2] عمر محمد دره، **نفس المرجع**، ص 93.

[3] نور بنت فؤاد منشي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمييز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكات الطالبات بجامعة الملك سعود**، رسالة ماجستير، تخصص الآداب التربوية، السعودية، جامعة الملك سعود، سنة 2017، ص 10 – 11.

فالعدالة غاية تصبو لتحقيقها كافة المجتمعات الإنسانية فشرعت الأنظمة وسنت القوانين في سبيل إقامة العدل بين افرادها في كافة أوجه نشاطاتهم وتعاملاتهم[1].

ولأن قدرات الإنسان ومعارفه مهما وتوسعت فهي تبقى قاصرة عن الإحاطة بكل جوانب حياته وعن إيجاد الأنظمة التي تكفل تحقيق العدل بين كافة أفراد المجتمع، وفي جميع الأوقات.

كان و لابد للبشرية أن يرجعوا إلى تلك التشريعات السماوية التي أوجدها الله سبحانه وتعالى فهو خالق الإنسان والأعلم بمتطلبات صلاح حاله في كل زمان ومكان. فالله سبحانه وتعالى إنما أرسل الرسل، وأنزل الشرائع والأحكام، ليقر العدل بين الموظفين، وليحكم به فيما بينهم[2].

فقال تعالى: ﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ الموظفين بِالْقِسْطِ ۖ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ ۚ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴾ (الحديد : الآية 25).

إن للعدل أهمية عظيمة وقيمة كبيرة في الدين الإسلامي بل إن اعظم وأبرزها ومما يدل على تلك الأهمية ان العدل والعادل من أسماء وصفات الله عز وجل.

فالعدالة تجعل ممن يتصف بها مثلاً يقتدي به، ويولد الشعور بالطمأنينة والاستقرار للرعية على أنفسهم ومصالحهم وحقوقهم ويدفع لديهم إلى إتقان وحسن الأداء.

كما وضع الإسلام إطاراً ومحتوى متميزاً، أين وضع لها شروط ومعايير تكفل القيام بها على الوجه الأمثل وتنأى بها عن الفساد أو الإفساد، ولعل أهم هذه الشروط والمعايير: العلم والقدرة والكفاءة والنزاهة والإخلاص والأمانة، كما شدد الإسلام على ضرورة العدالة بالإضافة إلى معايير الأخرى في تعيين الموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم وفي أي شأن من شؤونهم[3].

---

[1] فهمي خليفة القطاونة، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد 24، عدد2، 2004، ص13.

[2] سلطان فالح علي بن صافية الاسمري، **مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة موظفي مشروع تقنية المعلومات والاتصالات بوزارة الخارجية**، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص11.

[3] محمد بن محمد بن جابر الشهري، **مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من جهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشور)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2014، ص 29.

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: « **من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله** » رواه الحاكم في صحيحه، فالإسلام رسخ مبادئ وأخلاق الوظيفية من خلال حث شاغلي الوظيفة يتفانى في العمل والإخلاص فيه والابتعاد عن كل ما ينافيه من أشكال الظلم والمحسوبية والخيانة.

المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية.

هناك مجموعة من المحددات أو العوامل المؤثرة على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية، وفيما يلي أهم هذه العوامل ما نستعرضه.

الفرع الأول: بيئة العمل الداخلية

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الموظفين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء الموظفين أو سلوكياتهم[1]"، حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها، فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للموظفين، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجابا على إحساس عامليها وإدراكهم للعدالة التنظيمية[2] ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية نذكر:

أولاً: الهيكل التنظيمي: يعرف (Stoner) الهيكل التنظيمي بأنه: " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها[3]"، والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، ومنها نذكر:

---

[1] العديلي ناصر محمد، **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص95.

[2] سعيد محمد عايض الأسمري، **مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2013، ص 26.

[3] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص205.

1/ درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات: وتشير المركزية إلى "درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا، بينما تعنى اللامركزية منح المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة بها[1]"، وهناك عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي وهما:

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** وتعكس مدى مشاركة أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم في صياغة واتخاذ القرارات.

- **هرمية السلطة:** وتشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذه للقرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للفرد كبيرة كلما قلت درجة هرمية السلطة والعكس، أي كلما قلت درجة الحرية الممنوحة للفرد كلما اتسعت هرمية السلطة، وكلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرار واتسعت درجة هرمية السلطة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعكس، فمما سبق يمكن ملاحظة أوجه العلاقة بين المركزية والعدالة التنظيمية وبالضبط العدالة الإجرائية، فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة الإجرائية، لذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، بما يتيح فرصة أمام الموظفين لإبداء آرائهم يساهم في تعزيز مدى إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية. يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة تمكنه من التأثير في نتائج القرار، من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، وبالتالي يمكن القول أن قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة (أي زيادة درجة المركزية) تؤديان إلى إحساس الموظفين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والموظفين، وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية، فإنه من المتوقع أن تؤدي قلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة، إلى تراجع مستوى إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية[2].

[1] طارق طه، **الإدارة**، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص 493.

[2] سالم مرزوق الصحيح، علي حسين محمد، **العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية**، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، العدد 94، سبتمبر 2003، ص 61.

2/ درجة الرسمية: ويقصد بالرسمية في الهيكل التنظيمي درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك الموظفين به، ومدى تنميطه لوظائفهم المختلفة[1].

حيث أنه من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي إلى تعزيز مدى إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، فحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة فإن القرارات والأنشطة وكذلك سلوكيات العمل تكون مبرمجة وتتميز بدرجة عالية من الثبات، وبما أن الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية وفق ما اقترحه leventhal فإن من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة الموظفين بعدم وجود تمييز بين الموظفين عند صياغة وتطبيق الإجراءات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية.

ولكن الإفراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية من شأنه أن يتيح مناخا تنظيميا مقيدا لحرية الموظفين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة، وعليه فإن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي دون أن يكون هناك إفراطا فيها سيسمح بتحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع الموظفين في المنظمة، وهذا ما سيدعم شعور الموظفين بالعدالة الإجرائية [2].

ثانياً: مستوى الأجر

يعرف الأجر بأنه "المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت ويحدد هذا الاجر بالساعة، باليوم، بالشهر، بالقطعة"، ونظرا لكون موضوع الأجر من أدق موضوعات قانون العمل[3]، وأشدها تشعبا وتعقيدا، واكترها إثارة للجدل والخلاف، وباعتباره أهم الموضوعات التي تشغل بال الموظفين والمنظمات والحكومات والنقابات، فالأجر بالنسبة للموظف، يمثل دخلا يزيد منه أملا في رفع مستوى معيشته ورغبة منه في إشباع حاجاته من السلع والخدمات التي يقدمها المجتمع له، وبالنّسبة للمنظمات، فمن مصلحتها أن يمنح الموظف أجرا معقولا غير مغال فيه، بحيث يحصل

[1] طارق طه، **مرجع سبق ذكره**، ص 494.

[2] سالم مرزوق الصحيح، علي حسين محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 61-62.

[3] سومر أديب ناصر،**أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا–دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري**–، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004/2003، ص10.

على أكبر إنتاج ممكن بأقل أجر ممكن، كما أن الزيادة فيه تزيد من أعباء المنظمة التي قد تضعها بعيدا عن مجال المنافسة والى الافلاس في بعض الاحيان[1]، أمّا الدولة فهي تنظر إلى الأجر على أنّه عنصر يؤثر في السياسة الاقتصادية التي تتبعها، ولذلك يجب أن يتحدد الأجر في المستوى الذي يحقق حياة لائقة للموظفين، الذي يسمح بتحقيق فائض يعاد استثماره، في زيادة قدرة الدولة على الإنتاج، ومن جهة أخرى فإنّه ما يهم الدولة هو استقرار علاقات العمل، لأنّ استقرار العلاقات يشجع على زيادة النشاط الاقتصادي، هذا ما يؤدي إلى وجود معادلة متناقضة بين مصلحتين أحدهما اقتصادية وأخرى اجتماعية، وفي المقابل يظل الأجر عنصرا متأثرا بالتطورات الحاصلة في عالم الشغل ويعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الموظف، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الموظف يسعى لتحقيق كلا من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور. فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجورا متساوية نسبيا لتلك التي يتلقاها الموظفون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد الموظفون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة[2].

هذا ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال إتباع الخطوات التالية [3]:

- إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف.
- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف.
- تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية.
- وضع معدلات ملائمة للأجور.

[1].سيد محمود رمضان، **الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي**، دراسة مقارنة، دار الثقافة، مصر، 2010، ص 143.

[2] بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1، 2009، ص 95.

[3]جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص 383.

ثالثاً: الاستقطاب

يقصد باستقطاب الموارد البشرية أنه "البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف[1]"، فالاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والاستقطاب نوعان[2]:

- **استقطاب داخلي**: يتمثل في استقطاب الموظفين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.
- **استقطاب خارجي**: وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم كفاية المصادر الداخلية بحاجتها من الموظفين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر الموظفين باهتمام المنظمة وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية، كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم[3].

رابعاً: التدريب

التدريب هو" عملية تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم في مختلف المستويات التنظيمية[4]"، فهو يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب، إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والموظفين يمكن أن يكون عاملا مهما في زيادة إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدرا مهما لعدم العدالة التنظيمية، وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب[5]:

---

[1] عبد الغفار رضني، حسين القزازي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 487.

[2] أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص102.

[3] سعيد محمد عايض الاسمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 25- 28.

[4] جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، **مرجع سبق ذكره**، ص 264.

[5] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 168-172.

- التخلص المؤقت من الموظفين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الموظف من برنامج تدريبي معين.

خامساً: تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء أن "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى[1]، وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء[2].

ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية نذكر[3]:

- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية.
- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات الموظفين من تقديرات تقييم الأداء.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيهم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود.

---

[1] عبد الباقي صلاح الدين، **الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر، 2002، ص257.

[2] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره**، ص 174 18

[3] سعيد محمد عايض الأسمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 29 .

سادساً: القيم التنظيمية

يقصد بالقيم التنظيمية "الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك[1]" وكما أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وان المنظمات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة، ويدركها الموظفون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات الموظف وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة وتعمل في ضوئها والتي ستنعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها، ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الموظف تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

ومن بين تلك القيم نذكر ما يلي[2]:

6-1/ الاهتمام بالموظفين: يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتخاطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للموظفين، من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم، وإن زيادة قيمة الاهتمام بالموظفين في المنظمة له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات الموظفين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة، وبالتالي سوف يكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسبا مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك سوف تحرص على توزيع العوائد التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

6-2/ الالتزام بالموضوعية: ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال، والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام أو القرارات، وإن السلوك غير الموضوعي الذي تتبناه الإدارة يؤدي إلى تزايد درجات عدم التأكد لدى الاتباع من جهات عدة، فمن جهة عدم تأكده من علاقته برئيسه، ومن جهة أخرى عدم تأكده من أن جهوده تحقق الأداء أو النتائج المطلوبة، ومن جهة ثالثة عدم تأكده أنه في حال تحقيق النتائج المطلوبة سيحصل على العوائد المرغوبة. وبالتالي فإن

[1] مقدم عبد الحفيظ، **علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية"**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت العدد الأول والثاني، مج (2)،1994، ص200.

[2] ماجد بن شعاع البقيمي، **القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك الموظفين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 42-45.

الالتزام بالموضوعية سيزيد من مستوى ثقة الموظفين في منظمتهم وهذا ما سيؤثر إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية، حيث أن إشاعة جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوس ستزيد من إحساس الموظفين بعدالة التعامل، وأيضا كلما كانت نتائج تقييم الأداء ترتبط بشكل أساسي بالجهود التي يبذلها الموظفون وليس بأي شيء آخر فإن ذلك يزيد من الثقة في نظام تقييم الأداء ويؤدي إلى الشعور بالعدالة، كذلك إن ثقة الموظفين في المعلومات المقدمة لهم من الإدارة خاصة المعلومات المتعلقة بتقييم أدائهم من شأنه أن يؤثر على إدراكهم لعدالة نظام تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة.

6-3/مبدأ الجدارة: تتحدد الجدارة في ضوء ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات واتجاهات لازمة لأداء وظيفة معينة، ومن هذا المنطلق فإن الجدارة ما هي إلا تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الموظف والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة وتميز الأداء الوظيفي، وإمكانية تحقيق العدالة التنظيمية وذلك من خلال تدعيم مكونات الأساسية للجدارة لدى الموظفين بما يؤدي إلى تحسين مخرجاتهم (العدالة التوزيعية) من خلال الاطمئنان إلى وسائل تحقيق تلك المخرجات (عدالة الإجراءات)، في ضوء ذلك يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحقق في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها[1].

6-4/ الشفافية: يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة، حيث تكون المعلومات متاحة للموظفين في المنظمة كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفير المعلومات لمستخدميها ون قيود، فالشفافية تزيد من إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، لأنها تساهم في تبسيط وتوضيح الإجراءات للموظفين، كما توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

6-5/ المشاركة في اتخاذ القرارات: يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على إشراك الموظفين بالمنظمة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، من خلال مناقشتهم والاستماع إلى آرائهم وتفويضهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم، وتبرز العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدراك العدالة التنظيمية في أن مشاركة الموظفين في صياغة ووضع الأنظمة واللوائح وكافة

[1] عمر محمد درة، **مرجع سبق ذكره**، ص 216-217.

القرارات التي تتعلق بإجراءات توزيع المهام وكذلك العوائد يوفر لهم المعلومات عن الظروف والمبررات التي صاحبت قرارات تكليفهم بالأعمال أو توزيع العوائد عليهم، وبالتالي يكون لديهم قبولا وقناعة أكبر بتلك القرارات ويعملون على تنفيذها[1].

سابعاً: حل النزاعات في العمل

يجد الرئيس نفسه في غالب الأحيان مطالبا بالتدخل لفض نزاع بين مرؤوسين أو أكثر، وقيامه بذلك يجعل منه طرفا ثالثا خفيا في أي نزاع بين طرفين، ويتدخل الرئيس بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة في فض النزاع بين الأفراد دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أو بأهداف العملية الإدارية، وتعتمد عملية حل النزاع على إعطاء فرصة التحدث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بعدالته، ومن ثم على مخرجاتهم في العمل، وقد أكدت بعض الدراسات أن النمط المستبد في الإشراف يعتبر غير فعالا في إحداث نوع من العدالة في فض النزاع في العمل مقارنة بالنمط المشارك، وعليه تعتبر آلية مشاركة الأفراد في جمع المعلومات حول موضوع النزاع وفهمه وكذا اقتراح حلولا ملائمة له مهمة جدا لشعوره بالعدالة [2].

الفرع الثاني: البيئة الخارجية للمنظمة

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام، موظفين، قوانين، معلومات وغيرها) كما أكما تصدر لها منتجاتها، وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية والتي يكون لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة، وفيما يلي تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك العدالة التنظيمية [3]:

[1] شيخ سعيدة، **مرجع سبق ذكره**، ص161.

[2] رضا تير، **اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006- 2007، ص 119.

[3]– عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره**، ص 110-117.

1/ المتغيرات السياسية: يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة، كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح الموظفين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

2/ المتغيرات الاقتصادية: هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات في الدولة (القطاع العام والخاص)، مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة. فمثلا قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس الموظفين بالعدالة.

3/ المتغيرات الاجتماعية: تعكس تلك المتغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات الموظفين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية: مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال وغيرها، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات، وتعقد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

4/ المتغيرات التكنولوجية: تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجية الجوانب المادية (كالمصانع والآلات)، والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ومن بين هذه المتغيرات الإنفاق على البحوث والتطوير، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

إن العدالة التنظيمية بنية متعددة الأبعاد حيث تتضمن مدركات الموظفين لعدالة توزيع نواتج العمل بما تتضمنه من عدالة توزيع الدخل والمهام والمصادر التنظيمية المختلفة وعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد هذه النواتج، وعدالة التفاعلات بين السلطات التنظيمية والموظفين أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية المختلفة.

لم يوجد اتفاق تام حول أبعاد العدالة التنظيمية ولا زال هناك جدل مستمر في الدراسات حول ما إذا كان هناك أبعاد متعددة للعدالة التنظيمية وإن كان بالإمكان فصلها عن بعضها البعض وقد تركزت الإرهاصات الأولى حول العدالة التنظيمية في بعد عدالة التوزيعية من طرف الباحث Adams 1965 بالتركيز على البعد الاقتصادي للموظف في البحث عن العوائد التي تتماشى مع الجهد الذي يبذله مقارنة بزملائه، ثم توجه الاهتمام نحو عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن المخرجات الممنوحة (التركيز على عملية اتخاذ القرارات والإجراءات المتبعة اتجاه الأفراد تبعا لتصور العدالة الموجود لديهم) من أجل تحقيق ذاتهم والشعور بقيمتهم كأعضاء في الجماعة، وهي ما عرفت بعدالة الإجرائية، وكان أول من قدم هذا المفهوم كل الباحثان Tiabaut & Walker 1975 على أن تلك الإجراءات يمكن أن تخفض من تأثير استياء الموظفين، لتشهد بعدها في سنوات الثمانينات تحولا جديدا في محاولة فهم مفهوم العدالة التنظيمية حيث طرحت دراسة قام بها كل من Bies& Moay 1986 لمفهوم العدالة التفاعلية، الذي يركز على الجانب الشخصي (الاحترام والكرامة) من منطق أن التبادل، والمعاملة بالمثل هما أساس العدالة التفاعلية وتفرع عنها بعدان: بعد عدالة توزيع المعلومات وبعد العلاقات الشخصية.

وفيما يلي كل بعد من الأبعاد الثلاثة على حده.

المطلب الأول: العدالة التوزيعية

يعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة فيه أدبيات الإدارة بسبب دوره في تعزيز ثقة الموظفين في منظمتهم وتأثيره أيضا على رضا الموظفين، وملاحظة كفاءة المنظمة في انجاز مهماتها ونشاطاتها فالمنظمة الإدارية المعاصرة حتى تحافظ على الكفاءة مطلوب منها امتلاك القدرة على التعايش مع البيئة التي تعمل فيها مستوعبة الأبعاد السلوكية والطبيعة حتى تضمن لذاتها البقاء والاستمرارية [1].

الفرع الأول: تعريف العدالة التوزيعية

عرفت العدالة التوزيعية بأنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الموظف[2]، حيث يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة [3]، وتعتبر العدالة التوزيعية من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والموظفين، ويكون ذلك من خلال توزيع النتائج (المخرجات) في شكل أجور، الأمن الوظيفي، الترقية .....إلخ، مقارنة مع المدخلات متمثلة في التعليم،التدريب والخبرة والجهد، كل حسب طبيعة عمله[4].

كما عرفت أيضا على أنها الإنصاف المدرك من قبل الموظفين حول توزيع الموارد المستلمة في منظمتهم وهكذا فان العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة[5].

ترتبط عدالة التوزيعية حسب Kessler 2008 بإدراك الموظفين للإنصاف في عملية توزيع المخرجات في المنظمة، سواء كانت الرواتب أو المكافآت وفرص الترقية، إضافة للإنصاف في عملية توزيع عبء العمل بينهم، كما يؤكد organ1990 أن إحساس الموظفين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا عند مقارنتها ما

---

[1] ماهر علي الخزاعي، **دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة (دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2015، نشر 2015/02/23، ص489.

[2] قاسم نايف علوان، **تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، ليبيا، 2007، ص59.

[3] راتب سعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد(1+2) جامعة دمشق، 2009، ص202

[4] بن دحو سمية، سهيل مقدم، **العدالة التنظيمية وعلاقتا بالولاء التنظيمي–دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران**، مجلة التنمية البشرية، العدد07،2017،ص213.

[5] عامر علي حسين العطوي، **العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد21، المجلد 07، 2011، ص170.

يبذلونها من جهد يمكن أن يخلق نوع من التوتر في العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جانب وبينهم والإدارة من جانب أخر، ولفهم اثر عدالة التوزيعية بشكل أفضل لابد من الأخذ في الحسبان، أهمية قيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من جهة نظر الموظفين، حيث أنه كلما زادت القيم الاقتصادية عن القيم الاجتماعية بالنسبة للموظفين فإن إحساسهم بعدالة التوزيعية سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، وفي حالة تكون فيها القيم الاجتماعية للموظفين تفوق قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيعية يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك الموظفين [1].

تأسيسا على ما سبق فإن العدالة التوزيعية هي عدالة ترتكز على ادراك للموظفين لما يحصلون عليه من العملية التوزيعية فيما يتعلق بمخرجات العمل (حوافز، أجور، مكافآت، وسائل العمل...الخ) أنها تتم بطريقة منصفة وعادلة مقارنة بينهم وبين بزملائه الذين يماثلونه في الوظيفة سواء داخل نفس المنظمة أو مقارنة بغيره في منظمات أخرى.

تجدر بنا هنا الإشارة إلى أن للعدالة التوزيعية جانبين هما:

- **الجانب المادي (هيكل التوزيعات)**: يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت (مزايا عينية) [2] .

- **جانب اجتماعي**: ويعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ[3].

الفرع الثاني: قواعد العدالة التوزيعية في المنظمة

قام Organ، 1988 بوضع ثلاث قواعد للعدالة في التوزيع داخل المنظمات وهي كالتالي:

[1] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص18-19.

[2] مراد رمزي خرموش، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للموظفين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف**، ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص49.

[3] عمر محمد دره، **مرجع سبق ذكره**، ص39.

أولا: قاعدة المساواة

وهي أن يتقاضى كل فرد من الأفراد نصيب متساوي من الحوافز أو المكافآت، ويمثل الاتفاق بين الشركاء في العمل حول تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بين المشاركين صورة السياسة[1].

ثانياً: قاعدة النوعية

وتعني هذه القاعدة بأن كل الموظفين وبغض النظر عن خصائصهم الموظفية (الجنس، العرق، الدين،...) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للموظفين يجب إن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة، وليس فقط من يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون أن هناك تجاوزا القاعدة النوعية[2].

ثالثاً: قاعدة الحاجة

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء فمثلا إذا أرادت المنظمة نسبة زيادة الأجر للمرأة متزوجة والتي لديها أطفال تختلف عن الزيادة بالنسبة لمرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء، وإن حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة [3].

ويرى كل منMueller et Randel[4] أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الموظف الفعال مع المكافآت التي كان يتوقع الحصول عليها، وفقا لمعاييره الشخصية والمعايير الاجتماعية لجماعة المرجعية.

---

[1] اندرود يسيزلاقي، مارك جي والأس، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة للطبع والنشر، المملكة العربية السعودية، 1991، ص، 420-421.

[2] ماهر علي الخزعي، **مرجع سبق ذكره**، ص490.

[3] عامر علي حسين العطوي، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية للآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)**، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القاديسية، المجلد 10، العدد الأول، 2007، ص10.

[4] جبايلي عبد الحق، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز –أم البواقي –أنموذجا –**، ماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2014/2013، ص68.

رابعاً: العوامل الهيكلية التي تحكم عدالة التوزيع

تتأثر العدالة التوزيعية بجملة من العوامل الهيكلية بالإضافة للتوزيعات التي يحصل عليها الأفراد وتتمثل هذه العوامل فيما يلي[1]:

- الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطية؛
- التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل؛
- حجم المنظمة؛

وتعتبر عدالة الأجور بمثابة النقطة الأساسية في إدراك الموظفين لعدالة المنظمة ككل ولذا ينبغي على المنظمة بناء هيكل ونظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظيفة بالإضافة للإجازات والعطل والتأمينات الاجتماعية [2].

وتأسيسا على ما سبق يمكننا القول أن العدالة التوزيعية ترتكز على مبدأ حصول الموظفين على أجور وحوافز عادلة مع توزيع المهام والوظائف عليهم بطريقة منصفة ووفق لمعايير وإجراءات قانونية محددة، وتوفير كل الوسائل واللوازم الضرورية للأداء مهامهم وفق لقاعدة توزيعية معينة، ويكون ذلك في ضوء الاتفاق القائم بين الموظفين والإدارة وتقوم العملية التوزيعية على مجموعة قواعد محددة حيث يستلزم ذلك حصول الأفراد على أجور متناسبة مع جهودهم المبذولة، ومهامهم إضافة لكل الخدمات التي تتعلق بالتأمينات والجوانب الاجتماعية لهم، ويكون ذلك بشكل منصف بغض النظر عن الخصائص الشخصية لهم كما يرتكز هذا البعد على جانب اجتماعي يرتبط بمعاملة المدراء لمرؤوسيهم والذي يستوجب وجود مبدأ الاحترام والمشاركة في اتخاذ الإجراءات بين القادة والاتباع في كل ما يتعلق بنظام الأجور والمكافآت، طريقة العمل وأداء مهامهم ويدرك الموظفين في المنظمة هذا البعد من العدالة بالاعتماد على المقارنات التي يعقدها مع أفراد آخرين في نفس المنظمة أو خارجها، من خلال مقارنة مخرجاتهم ومخرجات الآخرين انطلاقا من مدخلاتهم ففي حالة كانت المدخلات متماثلة فهذا يتطلب تعادل الطرفين في المخرجات، وهذا ما يحقق العدالة التوزيع بالنسبة للعامل وان كان العكس يشعر الموظف باللاعدالة مما ينجر عنه العديد من الآثار والسلوكيات التي تتخذ في غالب

[1] محمد دره، **مرجع سبق ذكره**، ص39.

[2] انس عبد الباسط عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص145 .

الأحيان شكل صراعات وسلوكيات عدائية ضد المنظمة وزملاء العمل، وانخفاض مستويات الأداء الوظيفي نقص التعاون مع الزملاء في العمل.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

بعدما كانت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية منصب على بعد العدالة التوزيعية في تفسير العدالة في المنظمة. انتقل اهتمام الباحثين لمنحى آخر في دراسة العدالة التنظيمية يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا ينبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما بمدى إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية.

الفرع الأول: تعريف العدالة الإجرائية

تعبر العدالة الإجرائية عن مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، كما تمثل التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الموظفين[1]، فإذا كانت عدالة التوزيعية تعبر على انها عدالة مخرجات التي يتلقاها الموظف، فعدالة الإجرائية تعبر على عدالة الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة في تحدي مخرجات العمل[2].

فعندما يجري الموظفون تقييما لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة، فإن تركيزهم ينصب على كل من المخرجات الناتجة، أي ما إذا كان تقييم الأداء الذي تم تحديده عادلا، وعلى كيفية اتخاذ القرار، والمعايير المستخدمة في عملية التقييم.

تأسيسا على ما سبق فإن الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وكذلك قدرة الموظف على الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم

[1] لطيف عزيز إبراهيم، **العلاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بالتطبيق على موظفي ديوان وزارة التربية في إقليم كردستان–العراق**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة المنصورة، مصر،2015،ص49.

[2] أسامة عبد الكريم هزي، **العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة–دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص39.

الموظفين. ولذا فإن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة، ولن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما[1]:

- أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة)، والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (الموظفين)، وعلى الأسس الموضوعية التي بناء عليها صيغت الإجراءات.
- كما يجب على الطرف الأول من تزويد الطرف الثاني بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.
- وبناء على ذلك يمكن القول أن العدالة الإجرائية تشمل العناصر التالية[2]:
- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

من المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات، إلى تعميق إحساس الموظفين بفجوة العدالة الإجرائية، لذا فإن مسؤولية تقليص حجم هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المسؤول المباشر الذي وإن لم يكن مسؤول عن صياغة الإجراءات التنظيمية، إلا أن يبقى المسؤول المباشر عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهنا يكمن مصدر إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها.

إضافة إلى ما سبق يتضح جليا وجود علاقة ارتباط بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. وإحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية مرتبطا إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقا لطرق وقواعد عادلة.

[1] أسامة عبد الكريم سكر، **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة العلوم الإدارية، الأردن،، ، المجلد40، العدد01، 2013، ص39.

[2] قاسم نايف علوان، **مرجع سبق ذكره**، ص60.

الفرع الثاني: جوانب وقواعد العدالة الإجرائية في المنظمة

تعكس العدالة الإجرائية مدى إحساس الموظفين بالعدالة الإجراءات المعتمدة في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشمل جانبين هما[1]:

- **الجانب الاجتماعي**: الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للموظفين، وذلك عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات .

- **الجانب الهيكلي**: الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة، مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية ...، ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب اتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات. وقد اختلف الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي بهدف الوصول إلى معايير تتسم بالموضوعية التي يعتقد أنها تشكل الإدراك الذهني لمعنى العدالة من طرف الموظفين، وحسب Lenventhal تم تحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة من خلال القواعد الإجرائية التالية [2]:

- **قاعدة الاستئناف**: بمعنى تعديل أو تبديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه كتعديل هيكل الرواتب أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.

- **قاعدة التمثيل**: بمعنى قدرة عملية اتخاذ القرارات على استيعاب وجهات نظر الآخرين ذوي العلاقة، وهذا يشير إلى أهمية مشاركة الموظفين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

- **قاعدة عدم الانحياز**: عدم الاخذ بالأحكام المسبقة أو المعاملة المتحيزة، وعدم التأثر بالمصالح الشخصية والأهواء عند اتخاذ القرارات التي يجب أن تبنى على نظرة حيادية وموضوعية.

- **قاعدة الدقة**: بمعنى اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا رغبت المنظمة في تحقيق درجة عالية من العدالة.

---

[1] حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر،2014/2013، ص 70.

[2] أسامة عبد الكريم سكر، **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، مرجع سبق ذكره**، ص40.

- **قاعدة الانسجام:** بمعنى وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على الأفراد جميعهم انسجاما مع الجهود والمساهمات التي يبذلونها.
- **القاعدة الأخلاقية:** بمعنى توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقالية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات الموقف. لذا تم اقتراح مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها [1]:

- اعتبار وتقدير وجهة الموظف.
- تجنب التحيز الشخصي.
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع.
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.

وقد تم تحديد مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على العدالة الإجراءات هي: ثبات الإجراءات، الحياد، دقة الإجراءات، صحة الإجراءات، واقعية الإجراءات وأخلاقياتها.

وبرغم الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة أن الاهتمام بتحديد الوسائل (الإجراءات)، لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع)، وأن تحقيق واحدة منهما لا يعني تحقيق الأخرى.

الفرع الثالث: محددات العدالة الإجرائية

تم تحديد مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الموظف والتي تتضمن ما يلي[2].

- **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

[1] حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

[2] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، ص69-70.

- **المساواة:** كل الموظفين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور الموظفين بعدم العدالة التنظيمية.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة الموظفين وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة، فمن يحصل على سلطة ما لابد من أن يتحمل المسؤولية.

- **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه.

- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.

- **المركزية:** تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

كما اثبتت الدراسات أن عمليات صناعة القرارات الغير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: العدالة التفاعلية

تمثل العدالة التفاعلية البعد الثالث للعدالة التنظيمية فحسب كل من Bies & moag،1986 فهي تعبر عن مدى شعور الموظفين في منظماتهم بالاحترام والتقدير من قبل قادتهم كما أنها أيضا تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد من قبل الآخرين[1]، وتعتبر العدالة التفاعلية امتداد للعدالة الإجرائية :وتعني العدالة التفاعلية عندCohen-Charash & Spector، 2001 أنها عملية تركز على الاتصال بين الإدارة والموظفين، وأما دراسة Colquitt،2001 فتشير إلى أن العدالة التفاعلية هي الدرجة التي يعامل فيها الأفراد باحترام ولطف وأدب من طرف شخصيات السلطة المعنية بتنفيذ الإجراءات أو تحديد العوائد[2].

[1] رابح الله عبد القادر، **علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي)**، أطروحة دكتوراه علوم اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، جامعة الجزائر 2، 2015/2014، ص108.

[2] فراح العربي، **اثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المنظمات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2018/2017، ص81.

ما يعرف هذا المفهوم بعدالة التعاملات، ويقصد بها مدى إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، ومعرفة أسباب تطبيقها، فهي تعكس طريقة جودة تعامل الإدارة تجاه الموظفين (القيادات الإدارية مع مرؤوسيهم) على نحو يتسم بالمصداقية والاحترام[1].

الفرع الأول: مكونات العدالة التفاعلية

يتكون بعد العدالة التفاعلية من مكونات التالية [2]:

- **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع الموظفين وحفاظهم على كرامتهم.
- **التفسيرات الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

وقد حصر الكاتبان Bies & Moag تطبيقات العدالة التفاعلية في أربعة عناصر [3]:

- **المصداقية** (Truthfulness): وتعني مصداقية ووضوح متخذ القرار.
- **الاحترام** (Respect): وتعني مدى ابتعاد متخذ القرار عن الفظاظة والغلظة مع الأفراد.
- **ملائمة الأسئلة** (Propiety of questions): وتعني تجنب متخذ القرار لطرح الأسئلة غير اللائقة، أو الأحكام المسبقة.
- **التبرير** (Justification): وتعني التبريرات التي يقدمها متخذ القرار في قراراته تجاه الأفراد.

[1] مغار عبد الوهاب، **علاقة أبعاد العدالة التفاعلية بأبعاد الاحتراق النفسي–دراسة ميدانية على عينة من المستشارين التربويين في ولاية سكيكدة**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جوان 2017، العدد10، ص 270.

[2] Chan ,M, **Organisational Justice And Landmark Cases ,International Journal Of Organizational Analyse** , 2000,8,(1), Pages 68-88.

[3] أبو القاسم الأخضر حمدي، **أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2015، االعدد03، المجلد 11، ص548-549.

وقد قام بعض الباحثين منهم (Greenberg 1993) و(Beugres 2007) بتقسيم العدالة التفاعلية إلى قسمين[1]:

- **عدالة المعلومات** (Justice informationelle): يقصد بها التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول استخدام اجراءات معينة أو طريقة تخص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكيد كتقديم شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر فيهم.
- **عدالة العلاقات الشخصية**: فهي الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع الموظفين.

الفرع الثاني: العوامل المحددة لعدالة التفاعلية

إن إدراك الموظفين لعدالة التفاعلية يتحدد بناء على أربعة عوامل هي[2]:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.
- مدى احترام صاحب السلطة للموظفين.
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع الموظفين.

إن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية وبإحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الموظفين، ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين القائد والاتباع، ومقدار الاحترام، حسن الخلق التي يبديها القائد لموظفين التابعين له، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة[3].

وما يمكن أن نستخلصه، أن العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة، وذلك من خلال الترابط الشديد بين تلك الأبعاد، فلا بد على إدارة المنظمات، أن تضمن توفير الدعائم الأساسية لتحقيق العدالة التنظيمية، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع النظم موضع التنفيذ.

---

[1] مغار عبد الوهاب، **مرجع سبق ذكره**، ص271.

[2] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تعليمية، جامعة عين شمس، مصر،2006، ص100.

[3] مغار عبد الوهاب، **مرجع سبق ذكره**، ص271.

المبحث الثالث: نظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

أشارت الأبحاث التي قام بها الباحثون، كان أولهم (Adams 1963) وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه، جاءت معظمها متزامنة مع ظهور نظرية الثقافة التنظيمية لـ: (Schein 1985)، حيث تم تجميع تلك التصورات الفكرية للعدالة التنظيمية ضمن بعدين رئيسين لتصنيف نظريات العدالة التنظيمية هم[1]:

أولاً: بعد رد الفعل- الفعل المسبق(Reactive- Proactive dimension): ترتكز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، وبعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل الأفراد لمدركات عدم العدالة التنظيمية، أما نظريات الفعل المسبق فتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل.

ثانياً: بعد المحتوى – العمليات (Content-Process dimension): تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدور هذه الأحكام، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها وبعبارة أخرى فإن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، بمعنى أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

وتأسيسا على من تقاطع هذين العدين، صنف Greenberg نظريات العدالة التنظيمية إلى نظريات المحتوى الإستجابي مقابل نظريات المحتوى الإيجابي، ونظريات العملية الإستجابية مقابل نظريات العملية الإيجابية.

[1] GREENBERG JERALD, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1,1987, 9-22.

المطلب الأول: نظريات محتوى العدالة (العدالة التوزيعية)

انطلاقا من المعيار الذي اعتمده Greenberg في تصنيف نظريات العدالة فقد قسمت نظريات العدالة التوزيعية إلى نوعين أساسين:

أولاً: نظريات المحتوى الإستجابي (رد الفعل):

وهي نظريات تركز على كيفية استجابة الأفراد للمعاملة غير العادلة فيما يخص التوزيعات النهائية للنواتج، وهي تضم:

1/ نظرية التنافر للعدالة (Dissonance theory of organizational justice, 1963)

استخدم (Adams) نظرية التنافر أو اللانسجام الإدراكي كأساس لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن الموظف يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث وتمثل نظرية العدالة، عن نطاق توقعاته الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية، وقد بنى (Adams) هذه النظرية على الفرضين الآتيين [1]:

أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الموظف يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي، وقد عرف (Adams) المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الموظف في التبادل الاجتماعي مثل النقود والمكافآت وزيادة السلطة، وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير، ومهام العمل الشيقة، أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الموظف مثل العمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم، والخبرة، المهارة، والجهد والدافع.

- إن الموظف مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل هما:

- الشعور بالغضب إذا أدرك الموظف أن مدخلاته (التعليم، الجهد المبذول، التدريب، الخبرة...إلخ) تفوق مخرجاته (الاجر، التعويضات، الترقية....إلخ) بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

[1] زياد بركات، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين**، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة قابوس، سلطنة عمان، 2016، مجلد 10، العدد 01، ص127.

- الشعور بالذنب إذا أدرك الموظف أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

وتُركز هذه النظرية على مدى شعور الموظف بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين وخاصة في نفس مجموعة العمل، وتشير إلى أن الأفراد يحفزون لتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال المكافآت التي يتمنون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به، وقد واجهت نظرية العدالة انتقادات من بينها افتراضها أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحدا رغم الفروقات الموظفية بين الأشخاص، وعجزها عن تقديم تصور واضح وشامل لسير عملية العدالة التنظيمية في المنظمات، بالإضافة على إهمالها للفروق الموظفية بين الأفراد لا سيما النفسية وميل الأفراد عادة إلى تقدير جهودهم بشكل مبالغ فيه[1].

2/ نظرية الحرمان النسبي: DeprivationTheory of Relative

تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال (Martin, 1993) الذي رأى أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الموظف بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة الى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الموظف مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت[2]، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسين للحرمان النسبي:

- **الحرمان الذاتي الفردي**: والذي يعتمد على المقارنات الوظيفية بين الأفراد، وتعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.
- **الحرمان الجماعي**: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى الموظفين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

[1] فراح العربي، **مرجع سبق ذكره**، ص65.

[2] زياد بركات، **مرجع سبق ذكره**، ص130.

وقد أشارت نفس الدراسة السابقة إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل قدرا–خاصة أولئك الذين لا يتناسب طريقة تفكيرهم وطموحهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة– سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى منزلة لذا فإن نتائج المقارنة غالبا ما تكون غير مرضية والمحصلة الإحساس بعدم العدالة، وبالتالي زيادة معدل الحرمان الجماعي[1].

1/ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) :

وضع (Blaue, 1994) نظرية التبادل الاجتماعي(Social Exchange Theory) هذه لتفسير العدالة التنظيمية بالاعتماد على الفرضين الآتيين[2]:

- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى، فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر، أي أن مخرجات الطرف الأول مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر تعتبر مدخلات الطرف الأول، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.
- عندما يدرك الموظف عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الموظف في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا .

بناء على ما سبق فإن (Blaue) يرى أن الثقة هي أساس تشكيل التبادل الاجتماعي، وهي متعددة الأبعاد، تتضمن عوامل مثل التوقع أن فالطرف الأول سوف يتصرف بطريقة مرغوبة تهدف إلى تحقيق النفع بالاعتماد على ما يقدمه الطرف الثاني.

وقد أشار **الهنداوي** إلى أن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر العدالة التنظيمية من قبل إدارة المنظمة كمقابل لقيام الموظفين بأعباء العمل وأداء واجباتهم فالثقة إذن متغير وسيط بين لتلك العلاقة القائمة (عدالة المنظمة– أداء الموظفين) [3].

[1] حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص84.

[2] فراح العربي، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

[3] ياسر فاتح الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل**، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012، ص163.

4/ نظرية العدالة

رغم أن Vroom هو أول من جاء بنظرية العدالة , Porte & Lawler Justice Theory 1968، كتعبير للدافعية، إلا أن Porte & Lawler أكدا أن استمرارية الأداء وفاعلية الدافع تعتمد على قناعة الموظف ورضاه، وهي محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدركه ويعتقد أنه يستحقه، ويمكن القول أن Porte & Lawler قد طورا نموذجاً عرضا فيه وصفاً لعملية الدوافع يعتبر أكثر شمولاً مما جاء في نظرية التوقعات Vroom، وقد أكد كل من Porte & Lawler على ثلاث خصائص رئيسية وهي[1]:

- يتم تقدير قيمة المكافأة المدركة بكل من المكافآت الداخلية والخارجية والتي تؤدي إلى إشباع الحاجة عندما يتم إنجاز المهمة.
- يتم تقدير المدى الذي يستطيع الموظف فيه من إنجاز العمل بمتغيرين هما: إدراك الموظف لما هو مطلوب من أجل إنجاز العمل، ومقدرته على إنجازه فمن الطبيعي أن تزداد فعالية إنجاز العمل كلما ازدادت المقدرة لإنجازه.
- إن عدالة المكافآت المدركة تؤثر على مقدار الرضا الناتج عن هذه المكافآت. وبشكل عام، يمكن القول أنه كلما أدرك الموظف أن المكافآت أكثر إنصافاً، كلما ازداد رضا الموظف كنتيجة للحصول عليها، وعلى الرغم من أن النموذج أضاف توضيحاً جديداً فسر من خلاله العلاقة بين الدافعية والأداء، إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيوعه وانتشاره.

5/ نظرية حساسية العدالة

قام (Greenberg , 1979)[2] باختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد وبعبارة أخرى، فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، وبالاعتماد على نتائج هذه النظرية يمكن

[1] زياد بركات، **مرجع سبق ذكره**، ص168.

[2] زياد بركات، **مرجع سبق ذكره**، ص130.

تقديم منظور جديد للعدالة التوزيعية، حيث يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات بحسب نظرية الحساسية للعدالة (Theory of Justice Sensitivity) هي[1]:

- الشخص الحساس للعدالة: هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب، وتخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
- الشخص الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.
- الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي .

ثانياً: نظريات المحتوى الإيجابي (الفعل المسبق)

تركز هذه النظريات على كيفية تحقيق الافراد لتوزيع النواتج بصورة عادلة، وتشمل هذه النظريات نظرتين أساسيتين وهما نظرية تقيم العدالة ونظرية دافعية العدالة، وعلى الرغم من اختلاف في المضمون إلا أنهما يشتركان بكيفية توزيع المكافآت على الوظائف أو المواقف ويمكن توضيح هاتين النظريتين على النحو التالي:

1/ نظرية تقييم العدالة (Theory of Justice Assessment):

يرى (Leventhal ,1980) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وهناك ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسة تحدد عدالة المخرجات هي[2]:

---

[1] أسامة عبد الكريم سكر، **أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 08، العدد03، 2012، ص528.

[2] شيخ سعيدة، **مرجع سبق ذكره**، ص25.

- قعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية؛
- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة؛
- قاعدة تقييم عدالة التوزيع: وتهدف إلى تحقيق العدالة لتنمية الإنتاج ورفع معدلات الأداء .

2/ نظرية دافعية العدالة

خلافاً لآراء (Leventhal) يقترح (Lerner, 1977) نظرية دافعية العدالة(Justice Motive theory) والتي تفرض أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد، وقد طور (Lerner) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي[1]:

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء؛
- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات؛
- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات؛
- التوزيع بالاعتماد على الاحتياجات.

ويضيف (Lerner) أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت أو الهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع [2].

[1] لينا محمد سالم البوق، **مرجع سبق ذكره**، ص31.

[2] شيخ سعيدة، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

المطلب الثاني: نظريات عملية العدالة (العدالة الإجرائية والتفاعلية)

كما صنفت نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات المحتوى الإستجابي ونظريات المحتوى الايجابي، فقد تم تصنيف نظريات العدالة الإجرائية والتفاعلية إلى نوعين نظريات العملية الاستجابة ونظريات العملية الإيجابية، ويكمن الاختلاف بين الصنفين في أن نظريات عملية الاستجابة تركز على إجراءات حل النزاع أما نظريات العملية الإيجابية فتركز على إجراءات التوزيع، وقد تجسدت تلك النظريات فيما يلي:

1/ نموذج رقابة العملية

يعتبر ما قدمه كل من (Thibour& Walker, 1975)نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، حيث أنها تقييم ردود فعل (استجابات) الأفراد نحو إجراءات حل المشاكل وعلاجها، وهي تختلف فيما يتعلق بـ[1]:

- **التحكم في العملية**: مقدار التحكم المتاح للمتنازعين في الإجراءات المستخدمة لحل النزاعات.
- التحكم في القرار مقدار التحكم المتاح على تحديد النواتج أي قدرة الموظف على الاختيار فيكون له تأثير في أثناء مرحلة صنع القرار.

يشير الباحثان إلى أن الموظفين يدركون العدالة الإجرائية عندما يتاح لهم التحكم (الرقابة) على العملية في إجراءاتها ورقابة صنع القرار لدى الطرف الثالث المحايد (الإدارة) يذكر(, taylor & al,1997) أن نظرية **Thibour& Walker** عن العدالة الإجرائية قد دعمت نتائجها الكثير من الدراسات التي أكدت انه "كلما زادت رقابة العملية على الإجراءات زاد الحكم عليها بأنها عادلة"، بمعنى التأكيد على أهمية مشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار .

2/ نظرية تفضيل التوزيع

جاءت هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة إلا أن نظرية التفضيل ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المدخلات أو المكافآت سوف تكون إيجابية (يؤيدها ويقبلها الموظفون) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة.

[1] معمري حمزة، **مرجع سبق ذكره**، ص86.

حدد leventhal ثمانية عناصر للإجراءات التوزيعية التي تؤدي إلى تحقيق العدالة وهي[1]:

- الاختيار الجيد لمراكز صنع القرار؛
- تحديد هيكل عملية صنع القرار؛
- تحديد القواعد اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات والمكافآت؛
- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها؛
- جمع المعلومات عن ردود فعل الموظفين وصدى القرارات عليهم؛
- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا الموظفين عن التوزيعات؛
- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية؛
- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها؛

أكدت دراسة (Folger & Cropanzano 1998) أن البحوث أثبتت القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف ،وفي نفس السياق يؤكد (chan2000) أن العدالة التفاعلية تحتوي على مكونين أساسين هما [2]:

- الحساسية الشخصية وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين؛
- التفسيرات او المحاسبة الجماعية وتشير الى القيم المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للموظفين بشأن أي مخرجات او مكافئات غير مناسبة يتم توزيعها ؛

3/ نظرية النماذج للعدالة الإجرائية

تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تُقييم ردود فعل الموظفين لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما: التحكم في العملية الذي يشير إلى قدرة الموظف على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج

[1] فراح العربي، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

[2] معمري حمزة، **مرجع سبق ذكره**، ص87.

المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار)، والتحكم في القرار الذي يشير إلى قدرة الموظف على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار). وقد طور Taylor & land نموذجه على أساس بعدين أساسيين هما: الإجراءات الرسمية العادلة، وعدالة التفاعلية، كما قدم ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها هي:

أولاً: نموذج المصلحة الذاتية

كان يعرف بالمنظور الوسيلي، وهو أساس الدراسات اللاحقة للعدالة الإجرائية ويقوم على المصلحة الشخصية،على افتراض أن الموظف تدفعه مصالحه ومحاولة تعظيم مكاسبه الذاتية عند تعامله مع الموظفين الآخرين، كما يؤكد هذا النموذج على الاهتمام بالإجراءات نابع أساسا من خلال تأثيره على النواتج التي تؤدي إليها بمعنى آخر أن الإجراءات تكون ذات قيمة ما دامت تؤدي إلى نواتج مرغوبة (تعزز المصلحة الذاتية للموظف) فالنتائج الأكثر نفعا يعتقد أنها تكون عادلة بغض النظر عن عدالة الإجراءات فالموظف قد يتحمل خسائر اقتصادية قصيرة المدى إلى الحد الذي يتوقع فيه ان النواتج المرغوبة وشيكة الحدوث في المستقبل وعليه يقترح هذا النموذج ما يلي:

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق توزيعات العادلة؛
- عندما يعمل الموظف بمفرده فانه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار) لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي تحصل عليها، أما عندما يحتاج الموظف لأن يتعاون مع الآخرين فان اهتمامه يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) [1].

ثانياً: نموذج القيم الجماعية

تم اقتراح هذا النموذج كتكملة لنموذج المصلحة الذاتية، وتم تطويره بالاعتماد على مفاهيم التماثل الاجتماعي، حيث أن الموظفين في الجماعة يميلون للتصرف بطريقة تساعد كل أعضاء الجماعة، يفترض هذا النموذج أن الموظفين تقدر أهمية العلاقات مع الجماعات على المدى الطويل، وهذا يجعلهم يهتمون

[1] ياسر فتحي الهنداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص168.

بالإجراءات التي تزيد من تماسك الجماعة، لأن هذه الأخيرة تعطي الموظف أكثر من مجرد المكافآت المادية حيث أن الانتماء إليها هو وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية وتقدير الذات (مكافآت اجتماعية قيمة).

بتعبير آخر فان الرقابة أو التحكم ليست ضرورية في حد ذاتها، ولكن الأكثر أهمية هو تنمية العلاقات داخل الجماعة التي تتيح للأفراد حرية التعبير عن الرأي وبوضوح.

إن نموذج قيمة الجماعة يناقش مفهوما أوسع لمعنى العدالة الإجرائية من خلال ما قدمه نموذج الرقابة لكل من Thibour& Walker إذ انه يفترض أن الموظفين في المنظمات يركزون على ارتباطهم الطويل المدى مع الجماعة، ومع ذوي السلطة بها ومع المنظمة ككل، فالموظفون يتوقعون أن المنظمة تستخدم إجراءات حيادية في صنع القرارات التي يتخذها القادة الإداريين محل الثقة، ولذلك بمرور الوقت سوف يستفيد جميع أعضاء الجماعة بصورة عادلة من كونهم أعضاء في الجماعة، كما أنهم أيضا يتوقعون أن الجماعة وذوي السلطة بها يعاملون بالطرق التي تدعم تقديرهم لذاتهم ولكونهم أعضاء ذوي قيمة في الجماعة يستحقون المعاملة باحترام[1].

إن الأفراد يعتبرون أن الإجراءات التي تسمح لهم بالتعبير وإبداء الرأي تكون عادلة لأنها تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة حتى لوكان هذا التعبير لا يمكنهم من الحصول على النتائج او التوزيعات المرغوبة، فانه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لديهم لأن وظيفة التعبير عن القيم تعز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء وأهميته كعضو في الجماعة [2].

ثالثاً: نموذج علاقات السلطة في الجماعات

طور هذا النموذج على يد كل من Tyler & Lind سنة 1996 وهو يعد صورة معدلة لنموذج قيمة الجماعة، وناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات الاتباع للعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي[3]:

[1] ياسر فتحي الهنداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص170.

[2] Folger, R. & Bies, R. J., **"Managerial Responsibilities And Procedural Justice"**, The Employee Responsibilities And Rights Journal, Vol. 2, 1989,pp220-239.

[3] فراح العربي، **مرجع سبق ذكره**، ص72.

➢ **الثقة في السلطة:** تقاس بدرجة عدالة وأخلاقيات القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ونزاهة ويأخذ في الحسبان حاجات وتطلعات الأفراد ووجهات نظرهم فانه يكون موثوقا فيه من جانبهم فالثقة تعكس معتقد الاتباع في نوايا قائدهم.

➢ **الحيادية:** يتم الحكم عليها من خلال عدم تحيزه الشخصي في صنع القرارات، واعتماده على الحقائق.

➢ **السمعة الحسنة:** تشير إلى تقديره والمكانة التي يعطيها الأفراد لصاحب السلطة من خلال تاريخه السابق، فتزداد مكانته إذا كان يعاملهم بكرامة وأدب واحترام لحقوقهم.

➢ وهكذا يحكم الأفراد على حيادية وثقة وسمعة القائد من خلال الإجراءات التي يتخذها صاحب السلطة.

4/ نظرية المعارف المرجعية

قدم هذه النظرية (Folger, 1986) تأسيسا على نظرية المساواة، فهي تمثل امتدادا لها في تفسير ردود فعل الأفراد نحو نواتج العمل غير العادلة [1]، وتميز بين نوعين من الاستجابات لدى الأفراد عند إدراكهم لعدم العدالة انطلاقا من تقييمهم للنواتج تبعا لبعض الأطر الفكرية المرجعية وهما: استجابة الاستياء، واستجابة الرضا/ عدم الرضا.

بحيث تفسر نظرية المعارف المرجعية كيف ينشأ عدم الرضا لدى الأفراد، وطبقا لهذه النظرية يضع الأفراد ثلاثة أشكال من المحاكاة تتضمن[2]:

1/ **المعرفة المرجعية:** وهي تمثل أوضاع بديلة ممكنة التخيل التي تختلف عن واقع الشخص الذي يكون أكثر ميلا للإحساس بعدم الرضا عندما يعتبر أن النتائج المتصورة أكثر جاذبية من الواقع الفعلي، ويصبح الموظف على وعي بالبدائل عند حصول الآخرين على مكافآت تختلف عما حصل عليه، وهنا يميل

[1] ياسر فتحي الهنداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص171.

[2] Folger, R. & Konovsky, M., **"Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions"** Academy Of Management Journal, Vol. 32 ,No. 1 , 1989,pp 401-420.

الموظف إلى الشعور بالاستياء، وبغض النظر عن القاعدة المنتهكة هي المساهمة آو الحاجة أو التكافؤ فان الأساس هو أن ما حدث ليس ما كان ينبغي أن يحدث وفقا لتصور الموظف.

2/ التبرير: يرتبط بالطريقة التي يجب أن تفعل بها الأشياء، حيث تتم المقارنة بين الإجراءات الفعلية والإجراءات المرجعية في إيجاد النواتج، فإذا تم الحكم على الإجراءات الفعلية أنها قاصرة وغير أخلاقية مقارنة بالمرجعية فسيكون التبرير ضعيفا للنواتج الموجودة فعلا، وعكس ذلك إذا ما تم إدراك المبرر العقلي للإجراء الفعلي بأنه أقل ملائمة من الإجراء المرجعي فهنا تحدث حالة عدم الرضا وفي حال نظر الموظف إلى المبرر العقلي على انه ملائم فانه سيزول الإحساس بعدم الرضا عن النواتج الفعلية.

3/ احتمال التحسن: قد ينظر الموظف إلى النواتج الحالية على أنها مؤقتة خاصة إذا كان غير راض عنها، فرضا الموظف هنا قد يتأثر بما يتوقع الحصول عليه في المستقبل بحيث يكون أكثر رضا إذا أدرك أن هناك احتمالا لتحسين النواتج في المستقبل.

إن نظرية المعارف المرجعية ركزت بشكل أساسي على الجانب المعرفي في تفسير مدركات العدالة لدى الموظفين من خلال التركيز على المقارنة بين النواتج الفعلية وتلك المتصورة (الواقع الفعلي والوضع المرغوب المتوقع حدوثه)، بالإضافة إلى بعد مدى مشروعية الإجراءات التي قامت على توزيع النواتج بهذه الطريقة في ضوء مقارنتها مع الإجراءات المرجعية ومدى اعتقاد الموظفين باحتمال تحسن أوضاعهم في المستقبل القريب.

وتأسيسا على ما سبق عرضه لمختلف نظريات العدالة التنظيمية يمكننا استنتاج ما يلي:

- أنه يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية إلى صنفين:نظريات العدالة التوزيعية مفسرة لمدى إدراك الموظفين لعدالة توزيع النتائج والمكافآت، وإلى نظريات العدالة التفاعلية والإجرائية مفسرة لعدالة التي انتهجت في تحديد النواتج أثناء تطبيق وتنفيذ الإجراءات.

- عدم وجود نظرية مفسرة مثلى للعدالة التنظيمية، لإمكانية وجود أسباب متعددة و مختلفة لتحديد أحكام العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية و التفاعلية)، والهدف من عدم التفضيل بين مختلف النظريات المفسرة هو التكامل بينها وبين النماذج لتحقيق فهم أفضل لظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة.

المبحث الرابع: نواتج العلاقة بين متغيرات الدراسة

سعيا نحو إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، اقتراح الطالب بعض المتغيرات التنظيمية باعتبارها تشكل نتائج (مخرجات) مشتركة لتطبيق سلوكيات القيادة التحويلية من طرف القيادات الإدارية من جهة وشعور موظفي المنظمة بأبعاد العدالة التنظيمية من جهة أخرى، ولعل أهم هذه المتغيرات بحسب اطلاعه وباعتماده على مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت حول العلاقة بين هذه متغيرات التنظيمية، ولعل أهمها: التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي.

لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق لأثر كل من القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في تحقيق متغيرات المقترحة.

المطلب الأول: التمكين الإداري بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية.

الفرع الأول: ماهية التمكين الإداري.

إن عملية التمكين الإداري هي أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في القالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

وقبل التطرق لتعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجتمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في سياق الوظيفة، ويمكن أن نلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد تعريف التمكين الإداري من خلال الجدول.

الجدول رقم(2-2): تعريف التمكين الإداري وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.

الرقم	اسم الباحث	التعريف
01	Robbins 1993	أنه الطريقة من شأنها زيادة دافعية العملية الفعلية والجوهرية لدى الموظفين.
02	Riggs 1995	على أنه ليس تفويض الموظفين لصلاحيات صنع القرار ولكن وضع أهداف والسماح للموظفين بالمشاركة.
03	Blanchard 1997	الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال اتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم.
04	Morales 1997	تدريب الموظفين على منح الثقة والدعم والاحترام لبعضهم البعض وحفزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية.
05	Poutterfield 1999	تعزيز قدرات الموظفين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
06	Heathfield 2006	التمكين الحقيقي للموظفين هو عملية إعطاء القوة أو السلطة للفرد للتفكير والتصرف والرقابة واتخاذ القرارات بشكل مستقل لمساعدة الموظفين على تمكينهم من أعمالهم، وبذلك فإن التمكين الإداري يحتاج إلى منح الموظفين الصلاحيات اللازمة التي تساعدهم على العمل والتصرف باستقلالية في أداء المهام.

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على الدراسات السابقة

تأسيسا على ما سبق ذكره من تعاريف فإن التمكين الإداري هو فلسفة إدارية ظهرت في الفكر الإداري الحديث تقوم على الفكرة توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وحل مشكلات التي تواجه المنظمة لتشمل الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة من خلال تفويض الصلاحيات لهم ومنحهم التدريب المناسب وتوفير المعلومات اللازمة للمشاركة هي المفتاح الرئيسي للتمكين وهي نوعان: مشاركة في اتخاذ القرارات، والحصول على معلومات لتحمل المسؤولية والمساهمة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

ويعد التمكين الإداري أسلوب من أساليب حفز الموظفين في المنظمات وذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين والقادة بحيث تنعكس ذلك إيجاباً على المنظمة في تحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات التنظيمية (مستوى الأفراد – مستوى الجماعة – مستوى المنظمة)، حيث يساعد على توفير فرص النمو والتطور التنظيمين وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

- **على مستوى الأفراد** يعتبر التمكين من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية وتعبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة، ومن بين الفوائد الكثيرة للتمكين على الأفراد نذكر ما يلي [1]:

1/ أداء العمل بطريقة أفضل: حيث عندما يتم منح القوة والسلطة للموظفين في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة يتم توفير الوقت الكافي للقائد للقيام بأعماله الرئيسية، كما أن من أهم أهداف التفويض الذي يعتبر جزءا أساسيا من التمكين هو إعطاء الفرصة الكاملة للقائد للاهتمام بالقضايا الاستراتيجية وتفويض السلطة للموظفين للاهتمام بالقضايا الروتينية وحل المشاكل بشكل أسرع.

2/ زيادة مسؤوليات الموظفين: تؤدي زيادة المسؤوليات إلى زيادة انتماء الموظفين لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل والذي يقلل ويوفر تكاليف المنظمة، فعلى سبيل المثال لا تحتاج المنظمة لتكاليف استقطاب وتوظيف عاملين جدد نتيجة ترك الموظفين لأعمالهم.

3/ زيادة الرضا الوظيفي للموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

4/ زيادة مشاركة الموظفين: عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه مناسبا وصحيحا لتقديريهم ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

[1] مها مهدي قاسم، **"تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لاقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية**، جامعة الزيتونة، عمان . الأردن، 25-27 أفريل 2005.

5/ التقليل من مقاومة التغيير: عندما يملك العاملون في المنظمة المعلومات الضرورية التي يحتاجونها، فإن الإدارة لا تجد صعوبة كبيرة في أن تُقنع الأفراد بأهمية التغيير نحو الأفضل لأنهم على دراية بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يدركون أهمية التغيير بالنسبة لهم وللمنظمة ككل.

➢ **على مستوى المجموعة**: إن أهمية التمكين لمجموعات العمل تصنف إلى أربعة نقاط وهي[1] :

1/ تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، إن الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم.

2/ بناء فريق قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

3/ زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل الموظفين وانشغال القادة بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة وعدم إيمانها بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للموظفين.

➢ **على مستوى المنظمة**: أما على مستوى المنظمة،فتكمن أهمية التمكين فيما يلي[2]:

1/ يعمل التمكين على خلق فرص كثيرة لنمو المنظمة: حيث أن تنفيذ سياسة التمكين يشمل على عدة عوائد لكافة الأطراف، فبالنسبة للموظفين تخلق أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقاتهم وتسلط الضوء على مهاراتهم، بالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل وتجعل الموظف يبدو أكثر نشاطا وحماسا للعمل مما يؤثر في نتائج أعمال المنظمة ككل والزبائن الذين يصبحون أكثر رضا بسبب

[1] هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلة من خلال أسلوب تمكين الموظفين في المنظمة–دراسة حالة جامعة المدية، مرجع سبق ذكره**،ص67.

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، دار وائل للنشر، عمان . الأردن،الطبعة الثانية، 2006، ص139.

قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع إلى الإدارة مما يزيد في الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها .

2/ توفير فرص التطور التنظيمي: حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية، وهذا يؤدي إلى تنمية الاتباع وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم، كما يساعد على تخفيض التكاليف من خلال إعداد الموظفين لتحمل المسؤوليات.

3/ زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالأفراد المَمكنون والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام إلى الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات الإدارية والذي يعود بالفائدة على المنظمة.

4/ تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار: يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة على اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات الضرورية لكي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري.

يظهر من تعريف التمكين أن هناك اختلافا في منطلقات وإدراك التمكين بالنسبة للعديد من الباحثين وعليه فان أبعاد التمكين من وجهة نظرهم تعد متنوعة، مع الاتفاق على بعضها وإضافة أبعاد أخرى وأحيانا استبعاد أبعاد أخرى.

الجدول رقم (2-3): أبعاد التمكين الإداري

تسلسل	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Honols	1997	رقابة الموظف علة عمله، الاستقلال الوظيفي، ربط الأجور بالأداء، فرق العمل، إثراء العمل، ملكية الموظفين في الأسهم، مشاركة الموظفين،العمل التعاوني، تعدد المهارات.
2	Edwards & al	2002	تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول إلى القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية، الثقة المتبادلة بين الرئيس والاتباع، التدفق الحر للمعلومات حول أهداف المنظمة وتوجهاتها.
3	Ozaralli	2003	المشاركة في المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، اثراء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتيا، الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، التقديم الذاتي، اللامركزية
4	Mathews & cole	2003	المشاركة في المعلومات، تطوير المهارات، التدريب على الأداء المبدع، المرونة والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
5	Greasley & al	2005	المشاركة بالمعلومات حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهمة تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير المستمر.
6	Dimitriades	2005	الكفاءة المدركة، الرقابة المدركة، القليل من الرسمية، التصميم الأفقي.

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على الدراسات السابقة

إن التمكين الإداري يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة وهذا يتطلب توافر عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل عليه وهي[1]:

[1] محمد وليد سالم سلامة، **أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، مجلد 2، عدد2، 2016، ص08..

1/ **تفويض السلطة:** إذ يصبح الموظفين لديهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2/ **فرق العمل:** يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في أثناء العمل ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية.

3/ **التدريب:** ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير الموظفين لكي يزودهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة.

4/ **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الموظفين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة كما عرض المعلومات الحساسة للموظفين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

5/ التحفيز: إن برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: كالعوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة.

الفرع الثاني: التمكين الإداري والقيادة التحويلية

يعتبر التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد

الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للموظفين للوصول إلى الهدف[1].

ويرى كل من (Nanus &Bennis،1985) أن القائد العظيم هومن يعمل على تمكين الآخرين، ومساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة والمحافظة عليها، ويؤكد الباحثان ان القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد أتباعهم بالطاقة، لتمكينهم بالتصرف عن طريق تزويدهم برؤية واضحة للمستقبل، بدلا من الاعتماد على اسلوب العقاب ،فالقيادة التي تملك الرؤية، يمكنها ان تخلق مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المناسبة للتمكين، التي عن طريقها يستطيع الموظفين ان يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الرؤية.[2]

الفرع الثالث: العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.

أبرزت نتائج الدراسة التي قام بها كل من الباحثان **جميل** و**عيسات**[3] حول العدالة التنظيمية وأثرها في التمكين الإداري في المنظمات الجزائرية عن وجود مستوى منخفض لكل من العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وترجع هذه النتيجة إلى أن توزيع المكافآت والحوافز لا يتم منحها وفق الجهد المبذول أو المؤهلات العلمية بل على أسس غير موضوعية وغير واضحة وغير مفهومة وقد تدخل المحسوبية فيها أو ضغوطات خارجية...الخ، وكل هذه العوامل وإن دلت فإنما تدل على وجود خلل أو عدم توفر عدالة في نظام الحوافز، كما أن العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمات محل الدراسة لا تتم وفق معايير موضوعية وعادلة، إضافة إلى أن القوانين لا تطبق على الجميع أي هناك انحياز، كما أوضحت نتائج الدراسة عن توفر مستوى منخفض من التمكين الإداري في منظمات محل الدراسة وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لازالت تسيطر عليها الأفكار التقليدية في الإدارة والتي تتسم بضعف ثقة الإدارة بالموظفين، وسيطرة فكرة السرية في المعلومات، وغياب الرغبة في التغيير وتحمل المخاطرة، وخوف المسيرين من فقدان وظائفهم وسلطتهم، والقلق

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، **اثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط،2012،ص31.

[2] سعد بن مرزوق العتيبي، **اثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض**، المجلة العربية للادارة،مج36،عدد1،جامعة الملك سعود-المملكة العربية السعودية، يونيو2016،ص216

[3] جميل أحمد، عيسات فطيمة الزهراء، **العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 07،2016،ص303-327.

من إساءة استخدام مكامن القوة الممنوحة للموظفين، كما يعبرون ان التمكين كمفهوم حديث سيزيد من تكاليف المنظمة نتيجة تكثيف دورات تكوينية لكي تشجع العاملين على ممارسته واتقانه.

- كشفت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها على التمكين الإداري في المنظمات ، وبالتالي فالمستوى المنخفض من العدالة التنظيمية المتوفرة في المنظمات، الذي سببه ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المنظمات.

كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تحسين مستويات التمكين الإداري في المنظمات من خلال أبعاد العدالة التنظيمية، لعل أهمها:

- تصميم برامج تكوينية لجميع الموظفين ذات صبغة إبداعية تشجع على تبني التمكين، وبالتالي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية وتشجيهم على المشاركة وروح الفريق لغرض تبادل الأفكار والخبرات؛

- إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المنظمة لتتوافق مع تطلعات وآمال الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كتشجيع المبادرات ومختلف الاقتراحات التي تتعلق بالإجراءات والتي يقدمها العمال وتبنيها بصورة علمية وعملية؛

- ضرورة اتخاذ قرارات مبنية وفق أسس موضوعية، وتدوين جميع الآراء والاقتراحات التي تساهم في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مع تنفيذه وأخذها بالحسبان ما يعزز فكر التمكين الإداري في المنظمة؛

- ضرورة النظر في العلاقة التي تربط العمال بإدارة المنظمة والانفتاح تجاههم وتعزيز الشفافية في التسيير؛

- العمل على النهوض بمستوى نضج الموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ما يتيح لهم إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة وتجعل الموظفين أكثر قبولا لها وأكثر حماساً لتنفيذها؛

- تبني نظام حوافز وفق أسس ومعايير تتضمن التميز والإبداع في الأداء، مع الأخذ بالحسبان المجهودات التي يبذلها الموظف في عمله، والعمل أيضا على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المنظمة للاستفادة من إمكانياتهم من جهة ورفع مستوى التزامهم وولائهم من جهة أخرى؛
- فتح فرص أمام الموظفين للتجريب والتغيير في طرق الروتينية، والعمل للتخلص من الملل والسماح لهم هامش من الخطأ بالاستناد على أن الأخطاء التي يقعون فيها خاصة لأول مرة، فرصة للتعلم واكتساب وأكثر حماساً لتنفيذها.

المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية.

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من أحدث وأهم السلوكيات التنظيمية في الوقت الحالي بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونها تشمل مجموعة من السلوكيات الطوعية الإيجابية والفعالة، ولارتباطها بمتغيرات الدراسة بهدف تحسين أداء الموظف والرقي بأداء المنظمة ككل.

الفرع الأول: ماهية المواطنة التنظيمية

أولاً: مفهوم المواطنة التنظيمية

لقد تعددت تعريفات المواطنة التنظيمية وهذا ما يظهر العناية الكبيرة التي استحوذ عليها هذا الموضوع منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وأن الأفكار الأولى لمفهوم المواطنة ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد والتي لا ترتبط رسميا بنظم الحوافز الرسمية لإنجاز الأهداف التنظيمية.

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول مفهوم المواطنة بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته، ويمكن أن نلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الجدول.

جدول: (2–4): مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.

ت	اسـم الباحث	التعـريـف
1	1988،Organ	سلوك طوعي يقوم به الموظف يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات الموظفين.
2	1991،Moorman	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال.
3	Niehff & 1993،moorman	سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.
4	1995،VanDyan	سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الموظف لإنجاز وأداء العمل الإضافي للمنظمة.
5	1997،Organ	الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها لإنجاز وأداء العمل.
6	2001،Robbins	سلوك الدر الإضافي الطوعي الذي يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للموظفين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.
7	،Moideenkutty 2005	السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.
8	2008،Yen etal	الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد البيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودور أبداء أي شكوى أوتذمر من العمل.

المصدر: محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم ورنا ناصر صبر، **أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، السنة 2012، ص 219.

ومن خلال مراجعة الجدول السابق ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يمكن يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي[1]:

- أنه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الاضافية التي يمكن أن يقوم بها الموظف؛

[1] ربح الله عبد القادر، **مرجع سبق ذكره**، ص159.

- أنه سلوك يسهم في فاعلية المنظمة (نشط أو وظيفي)؛
- سلوك اختياري يفوق المهام المطلوب انجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي؛
- لا تتم مكافآتها من خلال نظام الحوافز الرسمية للمنظمة كما أن عدم ممارستها لا يعاقب عليها.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المواطنة التنظيمية على أنها ذلك النشاط الاختياري التطوعي ذو طابع اجتماعي يمارسه الموظف في المنظمة بكل إرادة ورغبة تلقائية ومجردة من الإجبار والإكراه وبعيدا عن طاعة الأوامر الرئاسية، ودون ان يقترن ذلك المجهود بأي نوع من الحوافز.

ثانياً: أهمية المواطنة التنظيمية.

لا شك أن الاهتمام بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ليس وليد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي، وادارة الوقت بشكل فعال، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار، لذا كانت هناك ضرورة لدراسة السلوكيات التي تنبع من كونها تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة كما يساعد على تخصيص المنظمة المواد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة وتماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة[1].

وسنتطرق في النقاط التالية لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى يمكن استيعاب قيمتها داخل المنظمة على النحو التالي:

تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة فعالة لتنسيق الأنشطة بني أعضاء الفريق وجماعات العمل وذلك من خلال المشاركة الفاعلة للموظفين في مناقشات اجتماعات المنظمة وبروح رياضية وتعزيز قدرتها على جذب أفضل الموارد البشرية والبقاء عليهم وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة [2].

[1] حبة وديعة، **العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية–دراسة ميدانية الشؤون الاجتماعية Sonatrach–ناحية بسكرة**، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر،2018/2017، ص143.

[2] محمد عبود االحرارشة، ملوح باجي، **درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، مجلد 77، عدد 07، 2012، ص 76.

- تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، بالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من طرف الموظفين تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال التي تتم في المنظمة، بالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف، كما تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكثر استجابة لمتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية، مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها عند تعيين أفراد أخرين[1].

- تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في التعبير عن رغبات الموظف وعواطفه، حيث تعكس هذه السلوكيات سبيلا العواطف المتبادلة، خاصة بها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعرب عن إرادة الموظف ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين الموظفين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل ما يعزز إنتاج مثل هذه السلوكيات ومن جهة أخرى يسهمون بدورهم في جعل الآخرين يبدون سلوكا حضاريا في تفاعلاتهم المهنية [2].

ثالثاً: أبعاد المواطنة التنظيمية

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات فقد أشارت تلك الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدر كبير من التداخل فيما بينها[3].

ويمكن تلخيص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عدد من الباحثين في الجدول الموالي:

[1] ثامر ممتاز عبد الخالق، **أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010،ص 57.

[2] حبة وديعة، **مرجع سبق ذكره**، ص144.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، 2012،ص 313.

الجدول رقم (2-5): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.

ت	اسم الباحث	السنة	الأبعاد المبحوثة
1	Smith & organ	1983	الإيثار، الطاعة.
2	Organ	1988	الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري.
3	Van Dyne & raham	1986	الإذعان، المشاركة، الولاء.
4	Williimas	1988	البعد الموظفي (مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي (تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل).
5	Moorman & Blacely	1991	المثابرة الشخصية، المساعدة ما بين الأفراد، المساهمة الموظفية، تنمية الولاء.
6	Podsakoff & mackenzie	1994	سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الإيثار.
7	Chttopadhyay	1999	الإيثار، الكرامة، الثقة.
8	Walz & Niehoff	2000	المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.
9	Podsakoff etal.	2000	سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الموظفية، السلوك الحضاري، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات.
10	Lepine etal.	2002	البعد الموظفي (الإيثار، الكرم) البعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام).
11	Yen & Niehff	2004	الإيثار، الالتزام العام، التعاون ما بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم.

المصدر: محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، رنا ناصر صبر، **مرجع سبق ذكره**، ص220.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه لا يوجد اتفاق للباحثين حول أبعاد الاساسية المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اتجاهات تكررت في عدة أبحاث وهما [1]:

[1] هبة قدندل، **دور القائد الإداري في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم، دراسة حالة قطاع التعليم العالي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017/2016، ص 160.

❖ **الاتجاه الأول**: يقسم مفهوم المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيسين هما:

• **البعد الوظيفي**: والذي يعني مساعدة الموظفين للآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري غير مطلوب مثل مساعدة الزملاء أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل.

• **البعد المنظمي**: والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرئيسية.

ـ **الاتجاه الثاني**: يقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمس أبعاد رئيسية حسب **Organ** والتي تم اعتمادها من قبل الطالب لتوافقها مع أهدافها البحث وهي:

➢ **الإيثار**: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الموظف طواعية لمساعدة زملائه في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل، مساعدة الموظفين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم، مساعدة زملاء في العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغيب.

➢ **الكياسة**: وهناك من يطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الموظف في منع المشكلات التي يتعرض له الزملاء عن طريق تقديم النصح والإرشاد وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين والتعرف آرائهم قبل اتخاذ القرارات.

➢ **الروح الرياضية**: وتعكس مدى مساهمة الموظف في منع وقوع مشاكل بين زملائه، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بنّاء والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض العراقيل والمشاكل التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر.

➢ **الطاعة العامة**: وهناك من يطلق عليها (وعي الضمير)، وتتعلق بالجانب النفسي للموظف لتقبل الهيكل التنظيمي، التوصيف الوظيفي للعمل، سياسات الموظفين داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرسه على إلى العمل في المواقيت المحددة، الإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه واحترام قوانين وقواعد وإجراءات المنظمة والحرص على مواردها.

➢ **السلوك الحضاري**: وهناك من يطلق عليه (المشاركة)، ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الموظف للقيام بها حفاظا على المنظمة.

الفرع الثاني: القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

إن القيادة التحويلية لها دور أساسي في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمي، لكونها مسؤولة عن إحداث التغيير الإيجابي للأفراد مستندة على الجوانب القيمية والأخلاقية والعمل على تحفيزهم لتعزيز الاهتمام بالمصلحة العامة وتجاوز المصالح الشخصية، أن الجاذبية القيادية والتحفيز الملهم والاستثارة الفكرية والاهتمام بالاعتبارات الفردية للأتباع، يجعل من الأفراد الذي يعملون في ظل هذه القيادة يتسابقون إلى تقديم الأفضل ويتجاوزن التوقعات[1].

إن القادة الأكثر ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها هم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح والمشاركة، وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الرجعة، وأكثر مقدرة على ربط الموظفين بأهداف منظماتهم، ويعكس هذا تمثل الموظفين بسلوكيات مدرائهم واعتبارهم نماذج تحتذى في تجسيدهم لسلوك المواطنة التنظيمية في أدائهم القيادي. وعادة ما يعزز القائد سلوك المواطنة التنظيمية بتمثل سلوكياتها وانتهاجها، مما يدعو الاتباع إلى تقليده، إذ أن أكثر الأتباع دافعية لا يستطيعون تمثل سلوك المواطنة التنظيمية إذا لم يمتلكون القدوة لذلك[2].

فالقائد التحويلي عادة ما ينتهج سلوكات متنوعة لإشباع حاجات الأتباع ويحفزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم وايجاد احساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم الأتباع وتكريس أنفسهم لتحقيقها، وتقديم النموذج الذي يحتذى، وتقديم الدعم الفردي، والاستثارة الفكرية، وتكوين بيئة اثرائية، ونشر التعاون بين الاتباع وتعميق مستوى ادراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية مما يكون له الأثر الايجابي في تنمية شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، والمسؤولية، واحترام الذات. وينعكس ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية. فقد اشارت الدراسات إلى أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يمارس موظفوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عالية، إذ يسودها مناخ من الايجابية والتعاون

[1] محمود على الروسان، **أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية –دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية–**، المجلة الأكاديمية، جامعة نوروز، العراق، مجلد 06، عدد02، 2018،ص 239.

[2] Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. ,**Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences**. BRAC University Journal, vol I, no 2, 2004, pp. 75-85.

والانسجام، والعمل بروح الفريق، مما يحقق لها الاستقرار التنظيمي ويسهم في زيادة معدلات الأداء وتحسين نوعيته[1].

الفرع الثالث: العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

من خلال الأبحاث والدراسات العديدة التي أجريت في هذا الشأن ولعل اهمها وأقربها لموضوع الدراسة دراسة **بحري صابر**[2] في مجال الإدارة المحلية بصفتها إدارة عمومية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لعينة الدراسة، وقد يكون فعل سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة فعلية للعدالة التنظيمية المطبقة في المنظمة، وهذا ما يعكس أهمية العدالة بمختلف أبعادها(التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، فالموظف الذي يرى أن مختلف المهام والواجبات داخل العمل الإداري توزع بعدل وبمساواة بين الأفراد دون محاباة أو تفضيل أو تمييز يؤدي عمله نتيجة هذا الشعور الذي يتحول إلى دافع وحافز للعمل أكثر منه واجب، كما أن قيام الإدارة بالإجراءات المتخذة نفسها مع أي موظف بالصفة نفسها وفي الموقف نفسه يجعل الموظف يثق بمنظمته، وهوما يسهم في تعزيز عدالة الإجراءات لديه، والذي قد يدفعه لسلوكيات تتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية كالإيثار والروح الرياضية وغيرها، ولكون الموظف في الحقيقة يعمل وفقا لمنظور العلاقات التي تعد حتمية ضرورية في أية منظمة بما تتضمنه من تأثيرات تتعلق بالموظف، وطبيعة هذه العلاقات ونوعيتها تؤثر على أداء العامل وعلى أدائه لبعض سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهوما يعزز قيمة العدالة التنظيمية في العلاقات بين الموظفين، فإذا اتصفت هذه العلاقات بالعدالة، فذلك يترجم في سلوكيات الإيثار والسلوك الحضاري، خاصة ما تعلق بالتعاون بين الزملاء، وهو سلوك حضاري محبب في المنظمة، وعلى العكس من ذلك، إذا اتسمت العلاقات بلا عدالة فإن الموظف لا يقوم بأي عمل لمصلحة المنظمة نظير إحساسه بالتهميش والظلم و اللاعدل، ويقابله رفض أي سلوك من شأنه أن يسهم في تطوير المنظمة، خاصة إذا كان هذا السلوك تطوعيا، فإحساس الموظف بعدالة الإجراءات المنفذة في حقه، وكذا عدالة توزيع المهام بين زملائه، كذا الشعور بالتعامل من دون اي تمييز أو تحيز تعد دافعا للعمل، ويدفعه أحيانا نحو سلوك المواطنة

[1] ايمن عوده المعاني، **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**،،المجلد 9،العدد2، 2013، ص ص233-234.

[2] بحري صابر، خرموش منى، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر**، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد 3، العدد 2، 2017، ص74-108.

التنظيمية بالقيام بالكثير من الأعمال بالكثير من الأعمال التطوعية التي لا تعد دافعا للعمل، ويدفعه أحيانا نحو سلوك المواطنة التنظيمية بالقيام بالكثير من الأعمال التطوعية التي لا تعد ضمن صميم عمله.

المطلب الثالث: الولاء التنظيمي بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية.

الفرع الأول: ماهية الولاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

مع أن مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظى بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها، في مجال المنظمات المختلفة فزاد اهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء الموظفين، بل يجب أن يكون هذا الولاء متمثلا في الانتماء لهذه المنظمات، والإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.

إن حداثة الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي في مجال الإدارة كان سببا في قلة الدراسات التي بحثت فيه مما أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه، فقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال، ونتائج الدراسات التي تناولته[1].

الولاء لغة: يعني العهد، والقرب والنصرة والمحبة والولاء[2].

الولاء اصطلاحاً: يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الموظف وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه[3].

---

[1] الرواشدة خلف سليمان، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، ط1 ،2007، ص86.

[2] رضا تير، **الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه، دراسة ارتباطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية**، ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر،2002، ص62.

[3] اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، **أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2003، ص118.

ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي ما يلي:

عرف الولاء التنظيمي "بأنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم[1]".

كما عرفه Shelden على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى Herbiniak& Allutto أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة [2].

- ويرى بوشنان Buchanan بأن الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الموظف والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل، وقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي:

❖ **الإحساس بالانتماء Identification** : ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

❖ **المشاركة والمساهمة الفعالة Involvement** : من قبل الموظف النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

❖ **الإخلاص loyalty** : والمعبر عنه برغبة الموظف الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف.

- كما يرى George ،1999 بأن الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية، وذو أبعاد مختلفة، ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات الموظف، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمنظمة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه[3].

---

[1] العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص426.

[2] الرواشدة خلف سليمان، **مرجع سبق ذكره**، ص86.

[3] حمدان دانا لطفي، **العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين،2008، ص30-31.

ويمكن القول بأن الولاء التنظيمي شعور يتملك الموظف تجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها وعدم الاستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب.

ثانيا: الفرق بين الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي

الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الموظف والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الموظف سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الموظف في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية، أما الولاء التنظيمي هو أعمق من الانتماء وهو أعظم درجات الانتماء ويمكن أن نعرفه على أنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة.

كما يمكن تعريفه على أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الموظف لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الموظف مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

ثالثا: أبعاد الولاء التنظيمي:

1/ الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الموظف للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي تعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو الموظفين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الموظف مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية[1].

2/ **الولاء الاستمراري:** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الولاء الموظف في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستمرارية التي يمكن أن يحققها الموظف.

3/ **الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس الموظفين بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الموظف قبل إلتحاقه بالمنظمة[2].

[1] حواء شرقي، **إدارة الأعمال منظور كلي**،،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000، ص 227.

[2] محمود خضير كاظم، **السلوك التنظيمي**،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1، 2007،ص 95.

لفرع الثاني: القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

تساهم القيادة التحويلية بقدر كبير على مستوى منظمات الاعمال من خلال تأثيرها المباشر على رضا الموظفين و ولائهم للمنظمة، من خلال علاقة أبعادها بمدى تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمة.

يوضح هذا التأثير من خلال الابعاد التالية [1]:

1/ الجاذبية القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي

إذ تعتبر شخصية القائد أكبر مستويات الاداء من خلال شعورهم بالأمان داخل أو الكاريزما الخاص بالقائد عجلة تدع الاتباع لتقدير المنظمة، وهوما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية للمنظمة، فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب اتباعه نحو تحقيق أفضل النتائج دون شعورهم بالملل، فرضا الموظف عن منصبه يساهم في رفع كفاءته وتعزيز ولائه المنظمة التي يعمل بها.

ويضيف (shamir, 1998)أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى الاتباع من خلال ربط تحقيق الاهداف المنشودة بالقيم المثلى، والأخلاقيات الإيجابية، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل الاتباع وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع الاتباع على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات[2].

2/ التحفيز الملهم وتأثيره على الولاء التنظيمي

قد عرف bass& volio التحفيز الإلهامي على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن ط ريق زيادة الجهد المبذول حيث يعمل القائد التحويلي على إثارة الاتباع بالتحدي، ويتيح لهم الفرصة

[1] عبد الله عبده محمد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم**، رسالة ماجستير، تخصص علوم التربية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن،2009، ص45 .

[2] عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة، مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001، ص57.

للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود[1].

فالقائد التحويلي يميل إلى حث والهام الموظفين، فالحث والإلهام تصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد لتحقيق هدفا مثاليا في المستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الموظفين، فالأتباع المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية [2].

3/ الاستثارة الفكرية وأثرها على الولاء التنظيمي

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة للأداء العمل[3].

فالقائد التحويلي له القدرة على تقديم رؤية مقنعة، وايصالها إلى الاتباع بوضوح باستخدام الشعارات أو الرموز، مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع الاتباع على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء التنظيمي[4] .

4/ الاعتبارات الفردية وأثرها على الولاء التنظيمي

اهتمام القائد بأتباعه بتلمس احتياجاتهم، ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أداءهم، عن طريق تفويض المهام، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرون على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة متبعا أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعا قويا للمرؤوسين، لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام، كما يبين (yukl, 1998) بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه الاتباع بقصد إعدادهم لتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر

---

[1] ماجد بن عبد الرحمن البهلال، **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية دارسة ميدانية على الضباط الموظفين بمديرية الأمن**، رسالة ماجستير ، تخصص علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ، السعودية،2008، ص21 .

[2] روية حسن، **القيادة (الماضي–الحاضر–المستقبل)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 121.

[3] ماهر صبري، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العقارية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق،2009،ص 84-126.

[4] عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011،ص57.

قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ويتوقع أن التعامل مع الاتباع بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم[1].

الفرع الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي الذي يمثل بدوره أحد أوجه البيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة والناتج عن إجمالي التصورات أو الصور الذهنية المدركة من قبل الموظفين والتي تعكس حالة الإنصاف التنظيمي داخل الحياة التنظيمية داخل الحياة التنظيمية، تلك الحالة التي تعتبر إحدى أهم مفسرات ومحددات نوعية المخرجات والاتجاهات السلوكية ومن ضمنها الولاء التنظيمي ، والقاعدة المتبعة التي تفسر شرعية الارتباط السابق كما ارتأى كل من (Lind, 2001، &،Morgan& Hunt , 1994) بأن الأفراد الذين يستقبلون القرارات التنظيمية سواء فيما يتعلق بطريقة اتخاذها أو بكيفية تطبيقها ونتائج هذا التطبيق على أنها قرارات منصفة سيكونون أكثر رضا وظيفي وبالتالي سيختبرون أعلى درجات الولاء التنظيمي، إلا أن أغلب الدراسات التي بحثت في هذه العلاقة أكدت على أهمية العدالة الإجرائية كأحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية في تفسير اتجاه الولاء عند الأفراد الموظفين.

حيث وجد Al-Qarioti Freih, 2009 بأن الشعور بعدالة مسببات أو مصادر العدالة عند الأفراد أهم بكثير من الشعور بعدالة نتيجة هذه المصادر أو المسببات، بمعنى آخر هل آلية صنع القرارات والإجراءات التي يتم اعتمادها تؤمن لهم الشعور بحالة الإنصاف ؟ وفي حال كانت الصور المدركة إيجابية حول تلك الإجراءات فإنه من البديهي أن يميل هؤلاء الأفراد إلى قبول تلك النتائج حتى ولولم تكن مرغوبة من قبلهم، وعليه وجدت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من نوعي العدالة الإجرائية والتوزيعية وبين الولاء التنظيمي إلا إن العدالة الإجرائية كانت أكثر ارتباطاً بالولاء من العدالة التوزيعية وقد بررت تلك الدراسة ذلك بأن أهمية العدالة الإجرائية تنبع من مدى تأثيرها في المشاعر الملهمة للولاء وإضفاء الشرعية على سلطة القادة والمساعدة في ضمان الامتثال الطوعي للقواعد، أما الدراسة ischer, 2004 فقد بررت ذلك بأن التصورات الذهنية المدركة حول آلية صنع القرارات هي التي تحدد نوعية الاتجاهات والمخرجات السلوكية على المستوى العام التنظيمي، وبالتالي وجدت بأن العدالة الإجرائية هي أكثر ارتباطاً بالولاء كاتجاه سلوكي على المستوى العام للمنظمة، وبالنسبة للعدالة التوزيعية فقد وجد بأنها أكثر ارتباطاً بالولاء كاتجاه سلوكي على

[1] عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **مرجع سابق ذكره**، ص 58.

المستوى الموظف كالرضا الوظيفي، في حين وجد كل من Crow& Lee & Joo, 2012 بأن العدالة الإجرائية ذات تأثير غير مباشر على الولاء التنظيمي من خلال العدالة التوزيعية كمتغير وسيط في هذه العلاقة التي تعتبر فيها أيضاً العدالة التوزيعية هي المسبب الأساسي الأكثر أهمية للولاء التنظيمي، وضمن سياق هذه الأهمية وجدت دراسة MccArdle , 2007 التي قامت باختبار أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات الانحراف التنظيمي في مكان العمل بأن التصورات الذهنية الإيجابية المدركة حول العدالة الإجرائية ترتبط سلبياً مع سلوكيات الانحراف التنظيمي المتمثلة في (سوء الأدب – التحرش الجنسي – التخريب – السرقة – العنف – العداء والانتقام – سلوكيات الانسحاب)، بينما لم تجد هذه الدراسة أي تأثير للعدالة التوزيعية على سلوكيات الانحراف التنظيمي، أما Moghimi & Al, 2013 فقد وجدوا في دراستهم بأن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين كافة أنواع العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل داخل المنظمة إلا أن العدالة الإجرائية كانت قد احتلت المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط، كما وجدت هذه الدراسة بأن عناصر جودة حياة العمل الأكثر تأثراً بمناخ العدالة الإجرائية هي فرص النمو والتطور المهني ومن ثم الأمان الوظيفي، في حين أوضحت دراسة **أنيس صقر خصاونة، 2016**[1] على وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وكذلك وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد العدالة منفردة ومجتمعة على الولاء، وأوصت هذه الدراسة بضرورة إعادة النظر في أسس توزيع الحوافز والمكافآت وزيادتها بما يتناسب مع مدخلات كل فرد في المنظمة والاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية فيها، والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم.

أما دراسة **بن دحو سمية، 2017**[2] فقد كشفت عن وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، حيث أن الموظف في المدرسة يدرك أهمية مبدأ المساواة والإنصاف في تطبيق التعليمات والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء مهما كانت درجته في السلم الإداري، وأنه مهما اهتمت المنظمة بتحسين الظروف المادية والمهنية للموظفين، إلا أن مبدأ المساواة والعدل في اتخاذ القرارات وتطبيقها على الموظفين يعد أهم مؤشر للعدالة التنظيمية.

[1] أنيس صقر خصاونة، **أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين**، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد02،2016، ص31-35.

[2] بن دحومية، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران**، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران، العدد07،2017، ص238.

مما سبق نستنتج بأن هناك إجماع على أهمية مناخ العدالة التنظيمية في تشكيل وخلق حالة الولاء التنظيمي عند الموظف، في حين كان هناك بعض الاختلاف على آلية التفاعل بين عناصر العدالة التنظيمية في تشكيل حالة الولاء على النحو التالي:

- فبعض الدراسات أعطت بعد العدالة الإجرائية الدور المباشر والأهم في تشكيل حالة الولاء التنظيمي مبرر ذلك بأن الشعور بعدالة مصادر الإجراءات والقوانين التنظيمية سوف يقود إلى الشعور بعدالة نتيجة الإجراءات حتى ولم يتم الاقتناع بها.
- وبعض الدراسات من جانب آخر أعطت الأهمية والدور المباشر للعدالة التوزيعية في تشكيل حالة الولاء التنظيمي بكافة مسبباته مبررة ذلك بأن الصور الذهنية المدركة حول التماس نتائج مصادر ومسببات العدالة هي التي تقود إلى الشعور بعدالة هذه المصادر بغض النظر عن وضوحها أو ماهيتها.
- في حين أقرت بعضها الآخر بأهمية العدالة التوزيعية كعامل وسيط في العلاقة الغير مباشرة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

وفي الأخير يمكننا القول أن أبعاد الثلاثة العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) هي أبعاد متكاملة في تكوين الصور الذهنية المدركة حول العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي عند الموظف، أي بمعني لا يمكن لأي بعد من الغاء بعد آخر فلكل بعد أهميته ودوره في تفسير حالة الولاء، فالعدالة الإجرائية برغم من أهميتها فإنها لا تلغي دور العدالة التوزيعية، فمن غير المنطقي أن يثق الموظف بعدالة إجراءات وقوانين غير راضي أو غير مقتنع بآلية تطبيقها، ومن ناحية أخرى لا يمكن للعدالة التوزيعية ان تلغي دور العدالة الإجرائية في تنمية الولاء لدى الموظف، فرضاه على نتائج القرارات والقوانين لا يعني بالضرورة انتفاء الشك لديه حول ماهية وطبيعة هذه القوانين مما يدعوه الى محاولة تحسينها وتطويرها لتحقيق أهدافه و طموحاته الوظيفية والشخصية.

نستنتج مما سبق ومن خلال الرابط بين المتغيرات السابقة الذكر في المطالب السابقة أن العلاقة بين هذه الأخيرة متداخلة إلى حد كبير يصعب فيها تحديد الخطوط الفاصلة بين كل متغير، وهذا طبعا راجع إلى أن كل مفهوم إداري عند تطبيقه يكون إما أسلوب في حد ذاته يرجي منه فائدة ما أو يكون هدف سلوكي للعنصر البشري.

فإذا ما بدأنا استنتاجنا بالقيادة التحويلية كأحد الأساليب القيادية الحديثة والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للمنظمة بما فيه أداء العنصر البشري، هذه القيادة المبنية أساساً على التفاعل والتكامل في الرؤى والأهداف والقيم ما بين القائد والأتباع والمرتكز أساساً على توجيه فعلي ضمني وصحيح لما يريده القائد من أتباعه تحتاج في حد ذاتها للأساليب تجعل من كفاءتها وفعاليتها في أكبر مستوى لها، ومن بين هذه الآليات الجديدة في إدارة الأعمال نجد أسلوب التمكين كآلية شاملة محفزة بشكل مادي مضمون وصريح وشكل معنوي غير صريح للأتباع، وجاعلة من مستوى الثقة بينهم وبين قائدهم في أعلى مستوى لهم مما سيعطي دافعاً لهم للعمل وبشكل إيجابي وفعال لتحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم ،وبالتالي إذا ما ربطنا بين الفكرتين السابقتين نجد أن الربط السليم بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري يقود بالضرورة إلى شعور الاتباع بالعدالة التنظيمية على مختلفة أبعادها ،كون الأول مبنية على روح الفريق الواحد والثاني مبني على تقاسم السلطة والمسؤولية، مما يجعل المناخ التنظيمي صحيا في كل جوانبه أو على الأغلب، وبالضرورة ستسود قيم العدالة والوضوح والمصداقية وغيرها من قيم الديمقراطية التي لابد أن تتأصل في أي ثقافة تنظيمية وكنتائج سلوكية متوقعة لكل قائد تحويلي يستخدم أو يتبنى أسلوب التمكين الإداري في منظمة ذات ثقافة تنظيمية قوية وبقيم عدالة إجرائية وتفاعلية وتوزيعية عالية و سليمة، بالضرورة ستقودنا إلى رضا وظيفي بالدرجة الأولى ومنه إلى التزام وانتماء وظيفيان يؤيدان إلى التأثير الإيجابي والمباشر على الأداء الوظيفي.

وتراكم هذه السلوكيات الإيجابية والاستثمار فيها على مدى زمن معين سيؤدي بها إلى الولاء التنظيمي الذي بمرور الوقت سيصل بالأتباع للمواطنة التنظيمية التي هي أحد أهم السلوكيات المراد الوصول إليها من أجل الرقي بالأداء من العالي إلى المتميز الذي يقود المنظمة إلى الميزة التنافسية المستدامة.

خلاصـة:

تعد العدالة التنظيمية أحد الأسس التي ترتكز عليها المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية، فهي تعكس مدى إدراك الموظفين للإنصاف والعدالة من قبل قادتهم الإدارية في المنظمة. ومن خلال دراستنا لهذا الفصل تمكننا من تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها على النحو التالي:

- العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، تتعلق بمدى إدراك الموظفين لعدالة توزيع النتائج والمخرجات وأيضا عدالة الإجراءات المرتبطة بذلك من جهة وإحساسهم بعدالة المعاملات معهم من جهة أخرى.
- تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أنواع هي العدالة التوزيعية (عدالة توزيع النتائج)، العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك النواتج) والعدالة التفاعلية (عدالة المعاملة التي يعامل بها الموظفين من قبل قادتهم)، وهذه الأنواع مترابطة ويؤثر بعضها في بعض.
- تتأثر العدالة التنظيمية بمجموعة من المحددات، منها ما هي مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، ومحددات مرتبطة بالبيئة الخارجية.
- تؤثر العدالة التنظيمية بجانب القيادة التحويلية على العديد من المتغيرات التنظيمية، فتوفرها يؤثر إيجابا على المنظمة حيث ترتفع مستويات الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمي، التمكين الإداري. أما غيابها فيؤثر سلبا على المنظمة حيث تزداد معدلات ترك العمل، الصراعات، الضغوط، الفساد الإداري والمالي وغيرها.

الفصل الثـالـث

دراسة استطلاعية لآراء موظفي جامعة يحي فارس بالمدية

حول مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية

تمهيـد:

بعد تطرقنا في الفصلين النظريين من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على اتجاهات موظفي جامعة يحي فارس بالمدية نحو مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، ومن أجل ذلك نستعمل الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تصميمها وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي، بعد ذلك نعتمد على التحليل المنهجي للاستبانة مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها نعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي نتحصل على نتائجها من تفريغ الاستبانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24).

وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: ممارسات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بجامعة يحي فارس بالمدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محوري الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الرابع: اختبار النموذج المقترح لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.

المبحث الأول: ممارسات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بجامعة يحي فارس بالمدية.

تعتبر جامعة يحي فارس بالمدية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية[1]، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي وتخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مؤسسة تكوينية لا ترسم أهدافها بمعزل عن البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تنبثق عنها، تهدف إلى الارتقاء من خلال خلق قنوات التواصل بينها وبين المجتمع ككل، ذلك بإعداد قوى عاملة مدربة مهنيا، وذلك بغرض التكفل بأعباء المجتمع ومواجهة مختلف الاحتياجات والمتطلبات، والتي تكسب الطالب روح المسؤولية إزاء مشكلات مجتمع هو جعله فاعلا انطلاقا من الرصيد المعرفي الكمي والكيفي.

كما تعمل الجامعة على تحسين الحياة الوظيفية للموظفين متخذة مبدأ العدالة والمساواة منهجا وأسلوبا لممارسات قادتها الإداريين.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة يحي فارس بالمدية.

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الالكتروتقني.

في شهر جويلية من سنة 2000 ، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 25جويلية2000، وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا (رسمي).

[1] المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم، 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003ا لمتضمن **مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد51، ص 05.

- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (رسمي).
- معهد العلوم القانونية والإدارية (غير رسمي).
- معهد الآداب واللغات (غير رسمي).

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 4جانفي2009 المتضمن إنشاء جامعة يحي فارس بالمدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة يحي فارس بالمدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية الحقوق.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 01 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 04جانفي2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة يحي فارس بالمدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 04جانفي2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة يحي فارس بالمدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم.

الفرع الأول: تعداد موظفي جامعة يحي فارس بالمدية

بحسب المعطيات المقدمة من طرف المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة والموقوفة إلى غاية 2018/12/31، يمكننا من تقديم الإحصائيات التالية:

أولا: توزيع موظفي جامعة يحي فارس بالمدية بحسب معيار الجنس والانتماء للجان متساوية الأعضاء.

يبلغ عدد موظفي جامعة يحي فارس بالمدية 415 موظف، يمكن توزيعهم وفقا للمعياري: السن والانتماء للجان متساوية الأعضاء كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-1): تعداد موظفي الجامعة وفقا لمعياري السن والانتماء للجان متساوية الأعضاء.

البيان	الجنس		لجان متساوية الأعضاء		
	ذكر	أنثى	التأطير*	التنفيذ*	التحكم*
العدد	233	182	160	169	86
النسبة	%56.14	%43.86	%38.55	40.72%	%20.72

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على البيانات المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة.

من الجدول السابق نلاحظ:

- بالنسبة للجنس: نلاحظ تقراب التعداد بين الجنسين، وهذا ما يعكس سياسية المنتهجة من طرف الدولة الرامية للمساواة بين الجنسين في شغل المناصب في الوظيف العمومي.
- الانتماء للجان متساوية الأعضاء: نلاحظ أن هناك توازن بين مختلف الفئات: التأطير (الرتب من 11 فما فوق)، التنفيذ (الرتب7-10)، التحكم (الرتب 1-6).

ثانياً: توزيع موظفي جامعة يحي فارس بالمدية بحسب تعداد المناصب العليا بالجامعة

تخضع المناصب العليا في الجامعة أو على مستوى الكليات باعتبارها مناصب قيادية لشروط من أهمها: الكفاءة، والاقدمية بالإضافة لشرط أهم هو اقتراح المسؤول المباشر، كما مبين في الجدول المبين أدناه.

الجدول رقم (3-2): يوضح تعداد المناصب العليا المشغولة والشاغرة بالجامعة.

البيان	المصالح المركزية	المصالح الغير ممركزة (الكليات)
عدد المناصب الإجمالية	54	161
عدد المناصب المشغولة	23	65
عدد المناصب الشاغرة	31	95
النسبة	%42.60	%40.37

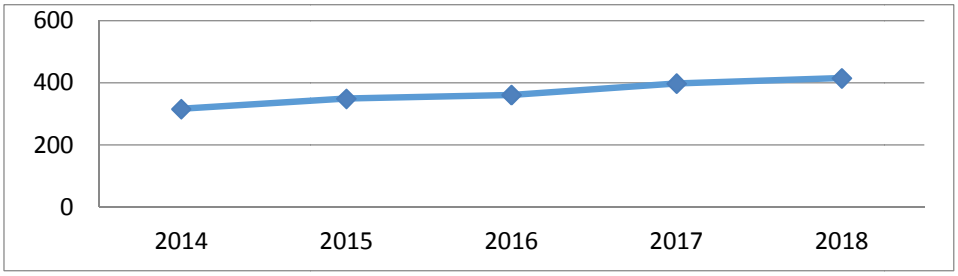
المصدر: من إعداد الطالب استنادا على البيانات المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن هنالك مناصب عليا شاغرة في كل من الجامعة والكليات ما يقابل في حدود 40% ويمكن إرجاعها لعدم توفر الشروط المذكورة في النصوص القانونية المعمول بها لتولي هذه المناصب، أو لتحفظ بعض المسؤولين المباشرين حول مرؤوسيهم أو خضوع عملية الاقتراح لاعتبارات أخرى.

ثالثاً: تطور تعداد موظفي جامعة يحي فارس بالمدية خلال الفترة 2013-2017.

تأسيسا على ما تم سرده حول مراحل تطور الجامعة يمكننا تلخيص تطور تعداد موظفي الجامعة خلال الفترة الممتدة ما بين السنوات: 2014-2018.

الشكل رقم (3-1): يوضح تطور تعداد موظفي الجامعة خلال الفترة 2014-2017.

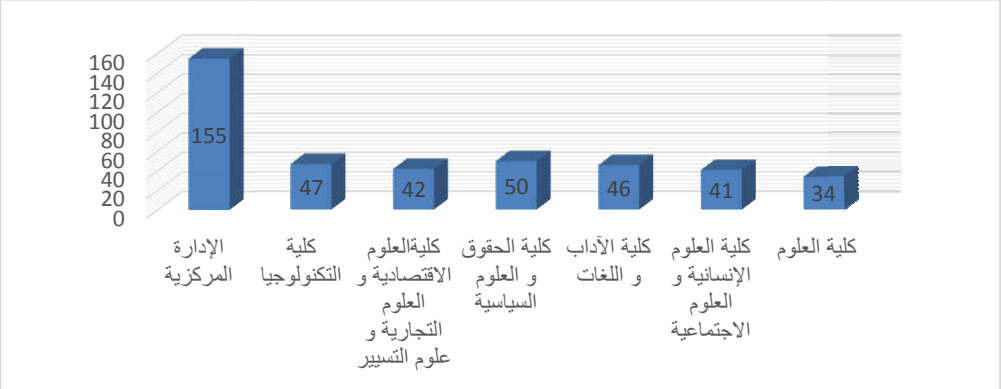


المصدر: من إعداد الطالب استنادا على البيانات المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة.

رابعاً: توزيع موظفي جامعة يحي فارس بالمدية على مديرية الجامعة (المصالح الممركزة) والكليات لسنة 2017.

يخضع توزيع الموظفين في جامعة يحي فارس بالمدية لعدة اعتبارات منها: حجم الهياكل البيداغوجية، عدد الطلبة، تاريخ النشأة.

الشكل رقم(3-2): يوضح توزيع موظفي الجامعة حسب الإدارة المركزية والكليات لسنة 2017.



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على البيانات المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية بين الواقع والمأمول

تعتبر القيادات الإدارية في الجامعة عنصر محوري في تحقيق أهدافها وغاياتها التي تحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة، ومن هنا كان لابد أن تتوفر تلك القيادات على مجموعة الشروط العامة والخاصة، بالإضافة إلى تحديد المهام ونطاق الإشراف.

الفرع الأول: الشروط العامة والخاصة لتعيين القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية

دأبت وزارة الوصية بالتنسيق مع المديرية العامة للوظيفة العمومية، على رسم الإطار القانوني الذي بموجبه يتم تحديد الشروط العامة والخاصة لتعيين القيادات الإدارية بالجامعة.

أولا: الشروط العامة لتعيين القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية

في هذا الإطار بادرت الوزارة الوصية إلى وضع ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في أفريل 2010 ينص على أن الشروط العامة التي يجب أن تتوفرها في قادة في الجامعة، تمكنهم من أداء مهمتهم في أفضل الظروف التي تسمح للأستاذ الباحث بأداء وظيفة البحث والتعليم المنوطة به على أكمل وجه، وتوفير كل أسباب النجاح للطالب في مساره الجامعي.

وتتمثل فيما يلي:

- **النزاهة والإخلاص**: يعني رفض الفساد بجميع أشكاله، ولا بد أن يبدأ هذا السعي قبل أن يشمل الغير؛
- **الحرية الأكاديمية**: التي تعتبر الركن الأساسي لنشاطات التعليم والبحث في الجامعة، فهي تتضمن احترام الغير، التحلي بالضمير المهني، التعبير عن الآراء النقدية بدون رقابة أو إكراه؛
- **المسؤولية والكفاءة**: يتعزز وجودها الفعلي بفضل تسيير الجامعة تسيرا قائما على الديمقراطية والأخلاق، وتشجيع مساهمة أسرة الجامعة باشتراكها في سيرورة اتخاذ القرار، مع التأكد على أن المسائل العلمية تبقى من صلاحيات الأساتذة الباحثين دون سواهم؛

- **الاحترام المتبادل:** يرتكز احترام الغير على احترام الذات، لذا يجب على أفراد الآسرة الأكاديمية بالجامعة الامتناع عن جميع أشكال العنف الرمزي والمادي، وينبغي أن يعامل بعضهم بعضا باحترام وإنصاف، بصرف النظر عن المستوى الهرمي لكل واحد منهم؛
- **الإنصاف:** يعني عدم التحيز في عملية التقييم والترقية والتوظيف والتعيين؛
- **احترام حرم الجامعة:** على الأسرة الأكاديمية تجنب كل نشاط سياسي متحزب في فضاء الجامعة، لذا عليهم المساهمة بسلوكياتهم في إعلاء الحريات الأكاديمية حتى تضمن خصوصياتها وحصانتها، والامتناع عن تشجيع الممارسات التي قد تمس بمبادئ الجامعة [1].

ثانياً: الشروط الخاصة لتعيين القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية.

بالإضافة إلى ما نص عليه ميثاق أخلاقيات المهنة باعتبارها شروطا عامة للالتحاق بالقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، أوجد المشرع الجزائري شروط إدارية خاصة لتولي الأفراد الوظائف والمناصب العليا [2].

من أجل تكريس مبدأ ديمقراطية الإدارة ومبدأ المساواة في تولي المناصب الإدارية ودون تمييز بين النساء والرجال.

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية**، الجزائر، 2010.

[2] يجب التمييز بين **المناصب العليا** و **الوظائف العليا** التي يترك التعيين فيها للسلطة التنفيذية، فالمناصب العليا أو الوظائف النوعية تخضع لإجراءات خاصة محددة في القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك لا يمكن التعيين فيها إلا لمن بين الموظفين الذين تتوافر فيهم تلك الشروط الخاصة دون العامة كونها قد توافرت فيهم مسبقا.

الجدول (3-3): شروط الالتحاق بالمناصب العليا برئاسة الجامعة والكليات.

الجهة	المناصب العليا	طريقة التعيين	شروط التعيين
على مستوى الجامعة	مدير الجامعة (وظيفة عليا)	بمرسوم	من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجود من بين الأساتذة المحاضرين
	نائب رئيس الجامعة	بمرسوم وباقتراح من الوزير المكلف	من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجود من بين الأساتذة المحاضرين
	الأمين العام للجامعة	بمرسوم وباقتراح من الوزير المكلف	- متصرف على الأقل مع خبرة 05سنوات فما فوق.
	مسؤول المكتبة المركزية	بقرار من الوزير المكلف وباقتراح من مدير الجامعة	- المحافظين الرئيسين. - المحافظين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية.
	المدير الفرعي	قرار باقتراح من الأمين العام للجامعة	متصرف على الأقل مع خبرة 05سنوات فما فوق.
	رئيس مصلحة بالجامعة	قرار باقتراح من مدير الفرعي	متصرف على الأقل مع خبرة 03سنوات فما فوق.
	رئيس مكتب الأمن بالجامعة	قرار باقتراح من الأمين العام للجامعة	متصرف على الأقل مع خبرة 03سنوات فما فوق.
على مستوى الكلية	عميد الكلية	بمرسوم وباقتراح من الوزير المكلف	من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجود من بين الأساتذة المحاضرين.
	نائب العميد	قرار وزاري	أستاذ دائم له أعلى رتبة
	رئيس القسم	قرار وزاري	أستاذ دائم له أعلى رتبة
	الأمين العام بالكلية	قرار باقتراح من العميد	متصرف على الأقل مع خبرة 05سنوات فما فوق.
	مسؤول المكتبة الكلية	قرار باقتراح من العميد	ملحق بالمكتبات على الأقل مع خبرة 05سنوات فما فوق.
	رئيس مصلحة بالكلية	قرار باقتراح من الأمين العام للكلية	متصرف على الأقل مع خبرة 03سنوات فما فوق.
	رئيس مكتب الأمن بالكلية	قرار باقتراح من الأمين العام للكلية	متصرف على الأقل مع خبرة 03سنوات فما فوق.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ديسمبر 2004، يتضمن تصنيف المناصب العليا لمديري الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية العدد (23)، ص27-32.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30جوان2009، يتضمن تصنيف المناصب العليا لمديري الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية العدد (46)، ص18.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 أوت 2009، يتضمن تصنيف المدرسة خارج الجامعة وشروط الالتحاق بالمناصب التابعة لها، الجريدة الرسمية العدد(62)، ص 22-25.

الفرع الثاني: مهام القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة يحي فارس بالمدية

توزع العمل داخل الجامعة بين الجهاز الأكاديمي الذي يعد من اختصاص الأكاديميين وحدهم، والجهاز الإداري الذي يشترك فيه كل من الإداريين والأكاديميين، وينقسم الجهاز الإداري إلى المصالح المركزية بما فيها رئاسة الجامعة والمصالح المشتركة، وإلى الكليات باعتبارها مصالح الغير ممركزة وهي المسؤولة عن كل الممارسات الإدارية والإشرافية.

تضم الإدارة المركزية مجموعة من القيادات الإدارية ابتداءا من رئيس الجامعة إلى رئيس مصلحة بمصالح المركزية انتهاءا وهي كالتالي:

1. **مدير الجامعة**: يعين من بين الأساتذة ذوي رتبة أساتذة التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين، ويشرف مدير الجامعة على مديرية الجامعة 04 نيابات مديرية كما يأتي[1]:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

[1] المادة: 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، **الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة**، ص19.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

كما يتولى بهذه الصفة القيام بالمهمات الآتية[1]:

- يمثل الجامعة أمام القضاء؛
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في الجامعة؛
- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء؛
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء؛
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى؛
- يسهر على احترام النظام الداخلي لجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه؛
- يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة؛
- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

2.نائب مدير الجامعة: يعين بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو إن لم يوجد الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين[2].

3.الأمين العام للجامعة: يتعين الأمين العام بموجب مرسوم رئاسي ويشرف على مكتب التنظيم ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية التالية:

[1] المادة: 26-27 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، **مرجع سبق ذكره**، ص8.

[2] المادة: 29 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، **مرجع سبق ذكره**، ص9.

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية؛

ويسند له المهام التالية [1]:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره؛

4.مسؤول المكتبة المركزية للجامعة: يشرف مسؤول المكتبة المركزية على المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء؛
- مصلحة المعالجة؛
- مصلحة الببليوغرافي؛
- مصلحة التوجيه؛

يتكفل مسؤول المكتبة المركزية للجامعة بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف مسؤولي مكتبات الكليات بالمهام التالية [2]:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقية الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

[1] المادة: 11 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، **مرجع سبق ذكره**، ص22.

[2] المادة 21 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

الفرع الثاني: مهام القيادات الإدارية والأكاديمية على مستوى الكليات

تضم الكليات (المصالح غير الممركزة) مجموعة من القيادات الإدارية ابتداءا من رئيس عميد الكلية إلى رئيس مصلحة بالكلية وهي محددة كالتالي:

1.عميد الكلية: يعين بموجب مرسوم يتخذ بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وبعد اخذ رأي مدير الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون الى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي جامعي ،و بهذه الصفة يتولى ما يأتي[1]:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتولى السلطة السليمة ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

2. نواب العميد: يعينون بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناءا على اقتراح من العميد وبعد اخذ رأي مدير الجامعة، لمدة ثلاث 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية[2].

3. رئيس قسم: يعين رئيس القسم لمدة ثلاث3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناءا على اقتراح من عميد الكلية وبعد اخذ رأي مدير الجامعة.

[1] المادة: 53 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، **مرجع سبق ذكره**، ص11.

[2] المادة: 55 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

4. **نائب رئيس قسم**: يعين لمدة ثلاث 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناءا على اقتراح من عميد الكلية وبعد اخذ رأي مدير الجامعة[1].

5. **الأمين العام للكلية**: يشرف الأمين العام للكلية على المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين وتشمل الفروع الآتية: فرع الأساتذة–فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
- مصلحة الميزانية والميزانية وتشمل الفروع الآتية: فرع الميزانية–فرع المحاسبة؛
- مصلحة الوسائل والصيانة وتشمل الفروع التالية: فرع الوسائل– فرع الصيانة؛

كما يلحق بالأمانة العامة للكلية مكتب الأمن الداخلي، ويتكفل الأمين العام للكلية بمهام التالية [2]:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
- تسيير الوسائل المنقولة والغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها؛
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

6. **مسؤول مكتبة الكلية**: يقع تحت إشراف مسؤول مكتبة الكلية المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي؛
- مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي؛

يتكفل بمهام التالية[3]:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- صيانة الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد؛

---

[1] المادة: 56 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، **مرجع سبق ذكره**، ص 12.

[2] المادة: 24 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، **مرجع سبق ذكره**، ص 24.

[3] المادة: 31 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.

مما لا شك فيه أن للجامعات بمختلف تخصصاتها دور كبير وأساسي في المجتمع مهما كانت درجة رقيه وتطوره. حيث أنها تمثل قمة الهرم التعليمي وتعد بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية لأنها تشكل موقعا مثاليا تختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليد وأعراف المجتمع. وهي المصنع الذي يتم فيه إنتاج قادة المجتمع وبناته وأصحاب الدور الفاعل فيه ونقصد بهم الخريجين بعد أن ينهلوا من منابع العلم والمعرفة ويتدربوا على التفاعل مع إفرازات التطور العلمي والتكنولوجي وتقنياته المختلفة ليكونا أكثر كفاءة وفاعلية في التعامل معها واستيعاب متطلباتها عند انخراطهم في الحياة العملية في المستقبل.

ومن هنا أصبح لزاما على الجامعة أن تستجيب لمتطلبات هذا الدور المهم والتأثير الكبير في الحياة الاجتماعية وان تتفاعل معه وأن تكون مؤهلة في جميع الجوانب الأساسية لكي تنهض بدورها الريادي والقيادي في الحياة لاجتماعية بصورة فاعلة ومؤثرة وان تستجيب لمتطلباتها وتعمل على تطويرها في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في العالم بصورة متسارعة من اجل العمل على اللحاق وبصورة سريعة بركب الحضاري ومواكبة البلدان المتقدمة وهي تسعى من أجل الوصول إلى حافات العلم والاستفادة منها في تطوير المجتمع وبناؤه.

وهناك عدة جوانب أساسية ينبغي على المكلف بالإدارة الجامعية أن يكون ملما بها بدرجة كبيرة وان يكون على دراية واسعة بكيفية التعامل مع مفرداتها واستيعابها ومعرفة السبل الصحيحة الخاصة بكيفية التعامل مع الموظفين فيها والتأثير فيهم وقيادتهم بصورة كفؤة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعها لتطوير العملية التعليمية في الجامعة.

ينبغي على القيادات الجامعية الاهتمام به بدرجة كبيرة هو الجانب الإداري ونقصد به كيفية إدارة القائد للمؤسسة الجامعية للموظفين بمختلف الرتب والمستويات الوظيفية. لان القائد الجامعي لا يستطيع أن يعمل بمفرده وان نجاح عمل الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها المقررة يتم من خلال عمل جميع الموظفين فيها بصورة جماعية وتعاونية وتضامنية وان يشعر كل من الموظفين فيها بأن هذه المنظمة هي ملك له وانه مساهم فعلي في نجاحها وان لا يشعر بأنها ملك خاص للمسؤول أو المدير لان هذا سوف يجعله لا يعمل بصورة كفؤة وجيدة.

كما ينبغي على القيادات الجامعية أن تمتلك الشخصية المؤثرة في الأشخاص العاملين معها وان تتميز بالبساطة والتواضع والمرونة في التعامل معهم دون المساس بهيبتها كقيادة للجامعة ودون الإخلال بأي من القوانين والتعليمات النافذة والتي تحكم موظف في الجامعة، وعليها أن يحب عليها أن تتفهم مشاكل الموظفين وتشاركهم فيها وتساعدهم على حلها من خلال تقديم العون المادي والمعنوي والمشورة وإشعارهم بأنها جزء منهم وأنها وجدت لغرض تنظيم الأمور نتيجة امتلاكها الخبرة والكفاءة والشهادة الأعلى فيما بينهم وان عملها هو تكليف لها تعتز به وليس تشريفا، وأن تبتعد عن الأساليب البيروقراطية والدكتاتورية في الإدارة وان تكون مستعدة لسماع أراء الآخرين ومناقشتهم فيها بأسلوب علمي وحضاري يضع المصلحة العامة أولا وقبل كل شيء وان تكون مستعدة لتغيير قراراتها وآرائها إذا وجدت من خلال النقاش بأنها غير صحيحة وان هناك أراء أفضل منها.

المطلب الثالث: التأصيل النظري للعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية

إن الاهتمام بالموارد البشرية في الجامعة، من حيث تحسين علاقات العمل والوضعيات المهنية والممارسات التنظيمية، تعتبر من شروط النجاح التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه، وتعد العدالة التنظيمية دعامتها الأساسية، من حيث طرق وأساليب تعامل الإدارة مع مختلف الفئات المهنية، وتطلعاتهم لتحسين وضعياتهم المهنية والاجتماعية وحاجتهم للمشاركة، والتقدير والاعتراف المتبادل، إذ أن ارتفاع مستويات شعور الموظفين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في الجامعة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء بسلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة مما ينعكس على فاعلية التنظيم وحسن الأداء الفردي والجماعي.

وتتجلى مظاهر العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية باعتبارها مؤسسة عمومية تخضع لقوانين الوظيفة العمومية وحسب نظرية التبادل الاجتماعي إلى التلازم الوصفي والمقارن بين ما أقره المشرع الجزائري من حقوق الموظف وضماناته من جهة، وواجباته المهنية في الأمر 06-03 الصادر في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لذا سندرس في هذا المطلب وبشكل موجز ثلاثة نقاط،

الأولى تتعلق بحقوق الموظف العام وضماناته، أما النقطة الثانية فتتعلق بواجبات الموظف العام، والأخير سنتطرق للهيئات المخولة قانونيا لتمثيل الموظف العمومي* خلال مساره المهني.

الفرع الأول: حقوق الموظف في الجامعة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

تتمثل حقوق الموظف العمومي عموما في حقوق مالية مقررة أساسا للوظيفة بالنظر لطبيعتها وواجباتها ومسؤولياتها في كل فئة من فئات الموظفين، ولكنها مقررة أيضا بالنظر لمصلحة الموظفين، حتى تكفل لهم الحياة الكريمة المتناسبة مع أهمية وظائفهم. وأهم هذه الحقوق هي الرواتب والتعويضات وما يدعمها من أنواع الترقية. أما الحقوق المعنوية فتكتسي بدورها أهمية بالغة في الحياة المهنية للموظف العمومي* بوصفه العنصر الفاعل في تحقيق أهداف وغايات الجامعة. كما تهدف لضمان ديمومة سير الجامعة باعتبارها مرفق عام، تأخذ هذه الحقوق المعنوية صورا عديدة كالحقوق السياسية والحماية من التهديدات والاعتداءات، وحق الاستقالة وغيرها.

إن تحديد الحقوق لا يقوم على الموازنة بين العمل المطلوب وما يقابله من جزاء، بل يرتكز على مراعاة توفير مزايا مادية ومعنوية للموظف تجعله في غنى عن الانشغال بمتطلبات الحياة وضروراته، ولمنع أي نوع من الاجتهاد من قبل السلطة الإدارية(الجامعة) فيما يتعلق بحقوق الموظف في الجامعة، فإن المشرع الجزائري قد أحاطها بترسانة ضخمة من النصوص الدستورية والتشريعية والتنظيمية، تدفع عنها أي تعسف مهما كانت أسبابه، ويمكننا تصنيف حقوق الموظف وفق أبعاد العدالة التنظيمية على النحو التالي:

أولا: العدالة التوزيعية والإجرائية في الجامعة

نظرا للارتباط الوثيق بين بعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في الجامعة، يتعذر الفصل بينهما لذا تتجلى صور بعدي العدالة التنظيمية في العديد من الحقوق المادية مقابل الخدمة التي يؤديها والجهود التي يبذلها والأعمال التي يقوم بها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. الحق في الراتب: يتقاضى كل موظف راتبا أساسيا (أو قاعديا) يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله، أي وفقا للصنف والقسم والرتبة التي ينتمي إليها والرقم الاستدلالي الذي يخصها وفقا لهذا التصنيف، وهذا حسب جدول تصنيف الوظائف في المؤسسات والإدارات العمومية المحدد في المادة 68 من المرسوم 85-59 الذي سبق ذكره، حيث أن الراتب القاعدي لكل موظف مصنف في صنف معين وقسم منه في ذلك الجدول، يساوي ضرب الرقم الاستدلالي في قيمة النقطة الاستدلالية والمحددة في شبكة الأجور، بالإضافة

*يعتبر **الموظف العمومي** شخص معين في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية التابعة للدولة وفي المصلح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العامة حسب كيفيات تحديد بمرسوم.

إلى الأجر القاعدي يستفيد الموظف من ملحقات الأجر من علاوات أو منح تضاف للأجر القاعدي وتختلف هذه المنح من سلك لآخر ومن رتبة لأخرى ومن درجة لأخرى تبعا لخصوصيات هذا السلك حسب التنظيم المعمول به، كما يستفيد من علاوة المردودية التي يتم حسابها وفقا لتقرير الرئيس السلمي على أن لا تتجاوز نسبة من الأجر الرئيسي، ومكافأة مالية عن الأقدمية المهنية محددة وفقا لدرجة ترتيبه.

يعد الأجر من أهم الحوافز المادية، لذلك أولى المشرع الجزائري اهتماما كبيراً به، وقام بإصلاحات لمواجهة تدني مستوى المعيشة، حيث حاول تحقيق القدر الكافي الذي يدفع الموظف للعمل والبقاء في الجامعة، لأنه في ظل انخفاض الأجر نلاحظ ارتفاعا في معدلات دوران العمل وبالتالي تفقد الجامعة الكفاءات التي تساعدها على البقاء والاستمرارية، باعتبار الفرد موردا نادرا والبحث عن كفاءات جديدة قد يعرقل تحقيق أهداف الجامعة.

2. **التعويضات**: لا يقتصر حق الموظف على الراتب فحسب، بل يشمل أيضا كافة المزايا المالية المتعلقة بالوظيفة والمعروفة بالتعويضات. إن التعويضات المختلفة التي يتقاضاها الموظفون تختلف من قطاع إلى قطاع فالتعويضات المخصصة للموظفين في الجامعة مثال تختلف عن التعويضات المخصصة للتربية، للشرطة والجيش، ومن سلك لأخر في الجامعة. كما أن النظام القانوني للتعويضات لا يختلف كثيرا من الناحية المبدئية عن نظام المرتبات، فتحديد التعويضات يمكن أن يتم عن طريق المشرع بمناسبة تصويته على الاعتمادات اللازمة لمنح التعويضات والتي عادة ما تسجل في ملحقات قانون المالية.

وتأخذ التعويضات شكل مزايا عينية قائمة على سبب معقول يبررها، ولكنها قد تستخدم أحيانا كوسيلة مستترة لزيادة مرتبات بعض فئات الموظفين دون إثارة الفئات الأخرى .ولكل ذلك يجب أن يراعى عند منح هذه التعويضات قيامها على مقتضيات واقعية تستلزمها، وأسباب فعلية تبررها أمام الموظفين الآخرين الذين لا يستفيدون منها، حيث تعتبر هذه التعويضات عناصر حقيقية في مرتب الموظف تساعده على مواجهة الأعباء المعيشية المتزايدة وتحفزه على القيام بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه. ولتوضيح بعض هذه التعويضات التي يتقاضاها الموظف نسوق الأمثلة التالية:

- المنحة العائلية وتخصص للموظف الذي يعيل زوجته وأولاده لمساعدته على تحمل نفقاتهم؛

- تعويض الاختصاص ويمنح إلى فئات الموظفين المتخصصين فقط بحكم مؤهلاتهم الفنية ومثال ما يتقاضاه الأطباء في الجامعة مقارنة مع موظفي قطاع الصحة العمومية، وهذا بموجب المرسوم رقم: 112/91 المؤرخ في 1991/07/14، وكذا المرسوم: 130/91 والمتعلقين بقطاع الصحة؛
- تعويض العمل الإضافي ويمنح هذا التعويض مقابل ما يقوم به الموظف من أعمال إضافية خارج ساعات العمل الرسمية وتختلف طبيعة العمل الإضافي وتتنوع فتكون أحيانا من النوعية ذاتها التي يؤديها الموظف في وظيفته الأصلية وتكون أحيانا أخرى من طبيعة مختلفة بل قد تكون من جهة عامة أخرى غير الجهة التي يعمل لديها؛
- تعويض المنطقة وتمنح للعاملين في المناطق الجغرافية المتميزة بصعوبة العيش فيها كمناطق الجنوب ويساعد مثل هذا التعويض على تشجيع الموظفين للاستقرار فيها وتعميرها والتخفيف عن المناطق الأكثر استقطابا للسكان واكتظاظا بهم.

وسنكتفي بهذا القدر من الأمثلة عن التعويضات المختلفة التي يمكن أن يتقاضاها الموظف ويجب أن نشير في الأخير أن المرتب والتعويضات تخضع لعدة اقتطاعات كتلك الخاصة بالتأمينات الاجتماعية أو معاش التقاعد وغيرها.

3. الحق في الترقية: تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته المهنية وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية، وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة لأخرى.

وقد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية نمط أنساق الترقية ونظمها وشروطها، وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية، وتندرج الترقية في إطار تسيير الحياة الوظيفية لكل موظف وتشكل في نفس الوقت العنصر الأساسي المحفز بالدرجة الأولى، فالموظف البسيط الذي يعين في أدنى السلم الإداري يطمح دائما الوصول إلى أعلى السلم الإداري، وهذا طموح مشروع تعمل الإدارة الحديثة على تنميته وتشجيعه، كما أن الترقية تعتبر وسيلة ناجعة لتكوين الإطارات الكفاءة وتعتبر وسيلة للاحتفاظ بأحسن وأكفأ العناصر لخدمة الإدارة العامة تحقيقا للمصلحة العامة.

ويتطلب موضوع الترقية اعتماد مقاييس موضوعية ومنصفة تستهدف بالأساس الكفاءة والاستحقاق كما أفصحت عنها مقتضيات الفصل 34 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وتبعا لذلك، فإن شروط وأنساق الترقية في المسار الوظيفي تشكل أحد الاهتمامات الدائمة للموظف والتي أصبحت تثير الكثير من الجدل والمنازعات ما بين الإدارة والموظفين وكذا الهيئات النقابية.

وعموما يمكن أن نميز بين نوعين من الترقيات، الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة:

- **الترقية في الدرجة:** لقد اعتمد المشرع الجزائري وبإلحاح في المرسوم 85-59مبدأ الترقية في الدرجة، واعتبره أساسا لتعويض الموظفين عن أقدمية معينة في ظل شروط محددة. وتشير الترقية في الدرجة إلى الترقية لدرجة أعلى من درجات جدول تصنيف الوظائف دون تغيير الوظيفة، ويكون ذلك بحسب أقدمية الموظف كشرط أساسي نص عليه في المرسوم 85-59 السالف الذكر، حيث ربط معيار الترقية في الدرجة مباشرة بأنظمة الأجور، لما لذلك من تأثير على علاوة الأقدمية. وتحدد الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب ثلاثة فترات (مدة دنيا وهي الأسرع، مدة متوسطة، وقصوى)تكون نسبها تباعا 4و 4 و 2 من عشرة 10 وظفين عن مدة أقدمية تتراوح بين 25 و 30 سنة، طبقا لمادة 75من المرسوم 85-59، وتتم الترقية عندما تتوفر للموظف الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية(على أن تكون الترقية من درجة إلى درجة أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا ما لم تسلط عليه عقوبات من الدرجة الثانية فما فوق).

كما تتوقف ترقية الموظف في الدرجة إضافة إلى شرط الأقدمية، على معدل النقط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة للترقية والتقدير العام، وفي حالة تساوي النقط بين موظفين، فإن التقدير العام للرئيس السلمي يصبح له دورا فعالا في الترقية حسب الدرجة مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه تخفض المدة المطلوبة للترقية في الدرجة لموظف معين بمدة مساوية لمدة دورة تحسين المستوى أو تجديد معلومات قام بها الموظف، شريطة ألا تقل هذه المدة عن شهر.

- **الترقية في الرتبة:** تشير الترقية في الرتبة إلى تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة، ويصحب هذه الترقية تغييرا في الوظيفة، وبالتالي فهي بمثابة توظيف داخلي، وعليه تتم عملية الترقية في الرتبة وفقاً للكيفيات التالية:

❖ عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم عقب دورات تكوينية؛

❖ على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد؛

❖ عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة متساوية الأعضاء؛

❖ بعد تكوين متخصص.

وعليه فإن هذا النوع من الترقية سيؤدي إلى زيادة أجر الموظف وتغير وظيفته، عكس الترقية في الدرجة التي تؤدي إلى تغيير أجر الموظف دون تغيير وظيفته. مع الإشارة إلى أنه بإمكان موظف أن يحصل على ترقية استثنائية إذا أثبت تأهيلا خاصا، ويقدر هذا التأهيل بعد الاطلاع على ملف المعني و بناءا على تقرير المصلحة المسيرة واستشارة لجنة الموظفين قانونا، على أن لا تتجاوز التعيينات التي تتم عن طريق التأهيل المهني 05 %من المناصب المراد شغلها، كما يمكن أن تخفض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الداخلية بعد التسجيل في قائمة التأهيل بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني، وبسنة عن كل سداسي في الدراسات الجامعية التي تأتي بعد البكالوريا، ويقدر هذا التخفيض في الأقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون الأساسي الخاص للسلك الأصلي.

ومن بين الآليات التي يمكن لها أن تساعد في إقرار نظام عادل ومنصف في مجال الترقية هي:

➢ أن تكون الترقية في الرتبة بشكل مستمر ومنتظم طيلة المسار الوظيفي للموظف؛

➢ أن يتم إعادة النظر في نظام التنقيط الحالي وتعويضه بنظام للتقييم يعتمد على الجدارة والاستحقاق والإدارة بالأهداف؛

➢ اعتماد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف لتسهيل عملية تقييم أداء الموظف وبالتالي تكون الترقية على أساس الجدارة والمردودية؛

➢ إعادة النظر في الترقية في الرتبة بتبسيط أنساقها باعتماد نفس الفترة للمرور من رتبة لأخرى؛

➢ توسيع الشبكة الاستدلالية، بشكل يمكن الموظف من الاستمرار في التدرج داخل نفس السلم والرفع من قيمتها المادية؛

- إعادة النظر في فترة جداول الترقية مثلا من سنوية إلى نصف سنوية؛
- ربط الترقية بالتكوين المستمر حسب المهام الموكلة، وليس المقصود بذلك التكوين الجامعي ولكن تكوين تبرمجه الإدارة لفائدة موظفيها لأجل الرفع من كفاءاتهم ومهاراتهم، مع الرفع بشكل موازي لنظام التعويضات عند الترقية في الرتبة.

4. الحق في الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية والتقاعد: إلى جانب الحق في الراتب يتمتع الموظف بالضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية وفق لهذا النظام فإن الموظف إذا أصيب بمرض أو عجز عن العمل أو أحيل على التقاعد فإنه يستفيد من منحة تساعده على العيش الكريم وفي هذا الشأن تنص المادة 33 من الأمر 03/06 على "للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به".

5. الحق في العطل: للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، تمنح على أساس العمل المؤدى خلال الفترة المرجعية، التي تمتد من أول جويلية من السنة السابقة للعطلة إلى 30 جويلية من سنة العطلة، وتحسب على أساس يومين ونصف يوم في الشهر الواحد من العمل، دون أن تتجاوز المدة الكاملة (30) يوما في السنة الواحدة، وتعتبر العطلة السنوية فترة لراحة الموظف من أجل استعادة نشاطه وحيويته، وقد قام المشرع الجزائري بالتطرق لكل النقاط الخاصة بها في الفصل المخصص للعطل من المادة (194) إلى المادة (206) من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

كما يمكن أن يستفيد الموظف من فترات راحة قانونية حيث للموظف الحق في يومين كاملين للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به، إذ يمكن أن يؤجل إلى يوم لاحق إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك، ويستفيد أيضا من أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به، وهي أيام راحة قانونية حيث يمكن للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة، بالإضافة لما سبق يستفيد الموظف من فترات الغياب المرخص لها من قبل الإدارة، وكذا عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث العمل، وهذا ما يجعل الموظف مرتاحا ومتيقنا أنه في حال مرضه أو إصابته بحادث أثناء العمل أو غياب مبرر مدفوع الأجر، مراعاة للظروف التي يمر بها العامل والتي تؤدي إلى غيابه عن العمل، رخصت له الجامعة الغياب دون فقدان الراتب في حالة متابعته دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (04) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضروريات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي

تستغرقها، وبهذا فإنها تساعد وتحفز الموظف على تطوير قدراته وبالتالي توفر له فرصا للترقية، وهذا ما يدفعه لبذل جهود أكبر ليعبر عن امتنانه للجامعة التي تدعمه لتحقيق طموحاته.

ثانياً: العدالة التفاعلية في الجامعة

بعد تحديد الحقوق التي من خلالها يشعر الموظف بالعدالة التوزيعية والإجرائية في الجامعة، يمكننا تحديد الحقوق التي من خلالها يشعر الموظف بالعدالة التفاعلية إلى ما يلي:

1. الحق في الحماية: لقد أمر المشرع الجزائري للموظف الحق في تمتعه بحماية الدولة من أجل ضمان تفرغه للقيام بأعباء الوظيفة التي كلف بها مما يحقق استفادة الإدارة العمومية من خدماته على أكمل وجه ،وقد نصت المادة 30 من نفس الأمر 03/06 أنه على الدولة أن تتكفل بحماية موظفيها من جميع أنواع التهديدات والاهانات والشتم والسب والقذف والتهجم الذي قد يتعرضون له أثناء تأديتهم لمهامهم ،فالدولة تحل محل الموظف وتطالب له بكل حقوقه موفرة بذلك عليه مشقة اللجوء إلى المحاكم ،وما على الموظف في حالة تعرضه لأي اعتداء، وتضيف المادة 31 من نفس الأمر أن الإدارة العمومية ملزمة بحماية موظفيها من العقوبات المدنية التي قد يتعرضون لها في حالة ما إذا كان الخطأ متعلقا بالخدمة، أما إذا كان الخطأ شخصيا وليس له علاقة بالخدمة فالإدارة ليست مسؤولة عن حمايته.

2. الحق النقابي والحق في الإضراب: لقد اعترف المشرع الجزائري للموظفين الحق النقابي لأن التمتع بهذا الحق يعتبر ممارسة لحرية من الحريات الأساسية المكفولة دستوريا لكل الأفراد ويتمثل دور النقابات في توفير الضمانات اللازمة للموظفين في المجالات المختلفة والدفاع عن مصالحهم وفي هذا الصدد نصت المادة 35 من نفس الأمر على "يمارس الموظف الحق النقابي في الإطار التشريع المعمول به". وقد توسع الأمر 03/06 في إقرار هذا الحق عن غيره من النصوص القانونية التي سبقت صدوره حيث أن المشرع الجزائري كان حريصا في نصوص المواد 26 إلى 29 ضمان حرية الرأي للموظفين وعلى ضمان عدم التمييز بينهم لأي سبب كان وضمان عدم تأثر حياتهم المهنية بسبب انتمائهم إلى تنظيمات نقابية أو جمعيات أو أحزاب سياسية أو بسبب آرائهم قبل وأثناء عهدتهم الانتخابية إلى جانب الحق النقابي اعترف المشرع بحق الموظفين في الإضراب واعترف المشرع به بموجب القانون 02/90 المؤرخ في 1990 وكرسه من خلال نص المادة 36 من أمر 03/06 التي تنص على "يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما".

3. الحق في التكوين: لقد حث المشرع الجزائري على ضرورة خضوع الموظفين إلى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم وبالتالي تحسين أداء الإدارة العمومية، كما أقر حق الموظف في الترقية وهذا ما نصت عليه المادة 38 من الأمر 03/06 بنصها " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية ".

4. الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية وتوفير ظروف عمل مناسبة: أقر المشرع الجزائري في نص المادة 34 من الأمر 03/06 من حق الموظف في الاستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية كما أكدت المادة 37 من نفس الأمر على ضرورة توفير الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل جيد سواء ما تعلق بالظروف المعنوية أو المادية، فمحيط يجب أن يكون صحيا ويضمن السلامة البدنية والمعنوية للموظف.

5. الحق في تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين وعدم التمييز بينهم: وهذا ما أكدته المادة 27 من الأمر 03/06 والتي تنص على عدم التمييز بين الموظفين سواء تعلق الأمر بالتمييز على أساس الجنس أو لأصل أو الانتماء أو الرأي السياسي....الخ، أو سبب أي ظرف من الظروف الشخصية أو الاجتماعية.

الفرع الثاني: واجبات الموظف في الجامعة

يترتب على الموظف واجبات والتزامات منها ما هو مرتبط بالوظيفة التي يقوم بها ومنها ما هو غير مرتبط بها ويتم تحديد هذه الواجبات والالتزامات في نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وفي القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك من أسلاك الوظيفة العمومية وكل إخلال بها سوف يعرض صاحبها إلى عقوبة تأديبية وقد تكون إلى جانبها عقوبة جنائية وفيما يلي سنتطرق إلى هذه الواجبات والالتزامات في إطار الأمر رقم 03/06.

أولاً: الالتزام بأداء الخدمة الوظيفية

يبدأ هذا الالتزام بمجرد التحاق الموظف بالمنصب الذي يقوم من خلاله بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وذلك في إطار اختصاصه الذي يحدد وفق للقوانين والأنظمة وهذا ما تؤكده المادة 47 من الأمر 03/06 التي نصت على ما يلي: " كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه.....".

هذا بالإضافة إلى التزام الموظف بأداء مهامه بصفة مستمرة وأن يبذل جهده بإخلاص وأمانة ودون تحيز وهذا ما أكدته بطبيعة الحال المادة 41 من نفس الأمر.

ثانياً: التزام الموظف بالتفرغ الكلي لوظيفته وعدم الجمع بينهما وبين مهنة أخرى

إن واجب أداء المهام المنوطة بالوظيفة من قبل الموظف بصفة شخصية ومستمرة يقتضيان التفرغ الكلي لها وعدم الانشغال بمهام مهنية أخرى سواء أثناء أوقات العمل الرسمية أو خارجها والحكمة من وجوب التفرغ الكلي للوظيفة هو أنه عند إقبال الموظف على الجمع بين الوظيفة العمومية ومهنة أخرى سينشأ عندئذ تعارض في المصالح بين الوظيفتين وبالتالي فإن الموظف سيميل إلى تفضيل مصلحته الخاصة على المصلحة العامة، وقد نصت المادة 43 من الأمر 03/06 في فقرتها الأولى على عدم الجمع بين وظيفتين وجاء نصها كما يلي: "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي استندت إليه ولا يمكنهم ممارسة نشاط مُربح في إطار خاص مهما كان نوعه.....".

ثالثاً: واجب الطاعة الرئاسية

يختلف الأمر رقم 03/06 سالف الذكر عن غيره من القانوني السابقة، حيث مل يعرف واجب الطاعة الرئاسية وإنما اكتفى بالنص عليه ضمن الواجبات الوظيفية في الفصل الثاني من الباب ا الثاني، حيث نصت المادة 40 على أنه:" يجب على الموظف في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها ". كما نصت المادة 47 منه: " كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه، ولا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة مرؤوسيه ".

إن قبول الموظف الانتماء إلى سلك الوظيفة العامة يفرض عليه الالتزام بأوامر الرؤساء، اعتباره واجبا وظيفيا ينبع من طبيعة الوظيفة العامة وضروراتها التي تفرض الخضوع لأحكام القانون واحترام الموظفين لأوامر الرؤساء، لذلك لا يحتاج هذا الواجب لنص صريح حتى ويلتزم به الموظف، لأنه يتعلق بالسلطة الرئاسية؛ إذن فطبيعة العمل الوظيفي تقتضي أن تقسم الوظائف إلى درجات يعلو بعضها على بعض، حيث تختلف كل فئة عن الأخرى في الاختصاصات والسلطات، وهذا ما أصطلح على تسميته التدرج أو السلم الإداري، مما ينتج

عن هذا التدرج أن يكون للرئيس الأعلى والرؤساء مباشرين سلطة إصدار الأوامر للذين هم دونه في المرتبة(المسؤولية)، ويلتزم هؤلاء المرؤوسون في المقابل بطاعة هذه الأوامر وتنفيذها[1].

الفرع الرابع: واجب الالتزام بالمحافظة على سر المهنة

إن طبيعة الوظيفة العمومية تسمح للموظف بالإطلاع على كثير من الأسرار المهنية أو الأسرار المتعلقة بالأفراد من خلال الوثائق الإدارية أو الأفراد أو اتصاله المباشر بهم ويجب أن يلتزم الموظف بعدم إنشاء هذه الأسرار وأساس هذا الالتزام حماية المصلحة العامة وقد يمتد هذا الالتزام حتى بعد الانتهاء من الخدمة الوظيفية وصور هذا الالتزام المحافظة على الوثائق والملفات التي تحتوي على هذه الأسرار وتنص المادة 48 من الأمر 03/06 على ما يلي: " يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو أطلع عليه بمناسبة ممارسة نشاطه ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة".

كما نصت المادة 49 من نفس الأمر على: " على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها...".

1. الالتزام بالمحافظة على أخلاقيات العمل: عند النظر للمادة 42 من الأمر 06-03 والتي تجبر الموظف على أن يتجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه، كما يجب عليه الاتسام في كل الأحوال بسلوك لائق بمركزه الوظيفي، ومنه يكون انه كل خروج عن هذا الإطار يعرض صاحبه للمساءلة التأديبية، وعليه بذلك تجنب كل فعل أو تصرف من شانه أن يمس مركزه الوظيفي كارتكاب الأفعال مخلة بالحياء.

فيقصد بواجب المحافظة على كرامة الوظيفة: " ابتعاد الموظف عن كل ما من شانه المساس بشرف الوظيفة وكرامتها ".

فالأصل العام أن الموظف حر في تنظيم حياته الشخصية كما يشاء، ولكن صفته كموظف عام تفرض عليه الابتعاد وتجنب كل ما من شانه المساس بسمعته الشخصية والوظيفية وكل ما يمكن أن يمس السمعة والشرف والنيل من سمعة الدولة وهيبتها، وان يسلك في تصرفاته مسلكا يتفق والاحترام الواجب والملائم لصفته ومركزه الوظيفي، وان يكون سلوكه وتصرفه مثال وقدوة لباقي الأفراد والمواطنين في الدولة.

[1] يوسف شريف حلمي خاطر، **الوظيفة العامة، دراسة مقارنة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص 173- 172.

فاغلب الفقهاء قالوا بضرورة التزام الموظف دائما بالبعد عن مواطن الشبهات والالتزام بحسن السيرة والسمعة والخلق حتى في حياته الخاصة، فهذا الشرط ليس ركنا لازم فقط للتعين، إنما هو شرط لاستمرار الحياة الوظيفية، وبالتالي إذا فقده الموظف في أي وقت الأوقات جازت مساءلته تأديبيا، لأن الحياة الخاصة تنعكس لا محالة على الحياة الوظيفية[1].

إذ أن التزام الموظف بالأخلاقيات سواء أثناء الممارسات المهنية أو خارجها على احترام كرامة الوظيفة، إعطاء والاحترام والرهبة للدولة والتي يجب أن تتمتع بمكانة عالية لدى الأشخاص فيمكن اعتبار بعض التصرفات ماسة بكرامة الوظيفة منها:

- نظافة اللباس والاهتمام بهندامه الوظيفي؛
- طريقة حديث الموظف مع المنتفعين؛
- طبيعة الأماكن التي يرتادها الموظف؛
- صفات وأنواع الأشخاص الذي يخالطهم الموظف.

2. **واجب المحافظة على الوسائل العامة:** يتطلب القيام بأعمال الوظيفة العامة بكفاءة ونزاهة وأمانة المحافظة على الأموال والممتلكات العامة بما في ذلك المكاتب والأثاث والمواد المكتبية ونحو ذلك من مختلف الأدوات والمواد مما يوضع تحت تصرف الموظف وعلى مسؤوليته، وعليه حسن استخدامها وعدم التفريط فيها وعدم السماح ألحد بالعبث بها أو أساءت استخدامها، ومن ثم أوجب القانون على الموظف المحافظة على ممتلكات وأموال الإدارة التي يعمل بها ومراعاة صيانتها .على ذلك تكون وسائل الإدارة قد وجدة لخدمة المصلحة وأداء مهام الإدارة العمومية لدى يجب المحافظة عليها وعدم إهدارها أو تبذيرها أو استغلالها في خدمة المصلحة الخاصة للموظفين، وهنا تنص المادة 50 من الأمر رقم 06-03 على " يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه ."وفي ذات السياق جاءت المادة 51 من نفس الأمر 06-03 على انه " يجب على الموظف ألا يستعمل بأية حال الأغراض شخصية أو الأغراض خارجة عن المصلحة المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة" .

[1] حاحة عبد العالي، **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة دكتورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص 398.

ومنه كان يفترض على الموظف الحفاظ على ممتلكات العمومية من أي اعتداء وذلك من خلال ما يلي:

- عدم الإهمال أو التقصير في صيانة أو استخدام إي مال من الأموال العامة؛
- عدم استعلاء الموظف على الأموال المسلمة إليه بسبب وظفته، وقيامه بتحصيل أموال مستحقة عند جباية الرسوم أو الغرامات؛
- المحافظة على أموال وممتلكات الإدارة التي يعمل بها الموظف.

ولذلك يتعين على كل موظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه، ويجب عليه ألا يستعمل أغراض شخصية أو أغراض خارجة عن المصلحة، المحلات التجهيزات ووسائل الإدارة.

وعند الإخلال أو التقصير في واجباته المهنية، فقد حدد المشرع الجزائري جملة من العقوبات التأديبية تصنف حسب نوع الخطأ إلى أخطاء الدرجة الأولى وهي كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح ويعاقب عليها بالتنبيه أو الإنذار الكتابي أو التوبيخ، أخطاء الدرجة الثانية تضم المساس سهوا أو إهمالاً بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة، أو الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و181 من الأمر 06-03، ويعاقب عليها إما بالتوقيف عن العمل من يوم إلى 03 أيام، أو الشطب من قائمة التأهيل، أخطاء الدرجة الثالثة التحويل غير القانوني للوثائق، أو إخفاء المعلومات ذات، أو الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأديته مهامه، أو رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول، أو إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية، أو استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو أغراض خارجة عن المصلحة، ويعاقب عليها بإحدى العقوبات التالية إما التوقيف عن العمل من 4 أيام إلى 8 أيام، أو التنزيل من درجة إلى درجتين، أو النقل الإجباري، وأخطاء الدرجة الرابعة تضم الاستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته، أو ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل، أو التسبب عمداً في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة أو إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة، أو تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت لو بالتوظيف أو بالترقية، وأخيراً الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط

مرجع آخر، غير تلك المنصوص عليها في المواد 49 و44 من الأمر 06-03 ويعاقب عليها إما بالتنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، أو بالتسريح .

كل هذه الأنواع من العقوبات هدفها واحد، وهو التأثير في نفسية الموظف وردعه، وهي أيضا كوسيلة ردع للموظفين الآخرين لكي لا يحذوا حذوه، وهذه عقوبات تطبق بصرامة وبشفافية وبعدالة دون محاباة وباستشارة اللجان المشاركة مع إمكانية الطعن وفقا للتنظيم المعمول به في حالة شعور الموظف بإجحاف في حقه، كما تهدف هذه العقوبات في عمومها إلى الحفاظ على النظام العام وتجنب المشاكل والأخطاء، التي إن تفاقمت يمكنها أن تهدد وجود المؤسسة ومستقبلها.

الفرع الثالث: هيئات المشاركة والطعن في جامعة يحي فارس بالمدية.

تطبيقا لمبدأ ديمقراطية الإدارة، وحق الموظفين في المشاركة لتسيير أمورهم وشؤونهم الوظيفية أقر المشرع الجزائري أشكال وصور لهذه المشاركة بالإضافة إلى سلطة التعيين (الجامعة)، وتتمثل في:

أولاً: لجان إدارية متساوية الأعضاء

تنشأ الجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية، وتتضمن تشكيلتها بالتساوي ممثلين عن الإدارة وممثلين عن منتخبين عن الموظفين حيث ترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها من بين الأعضاء المعنيين بعنوان الإدارة، وأهم صلاحياتها أنها تستشار في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين، ذلك في المسائل المحددة في المادة 9 من المرسوم رقم 84-10[1] المؤرخ في 14 يناير 1984 الذي يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، وهي كالاتي:

- تمديد التربص؛
- الترقية في الدرجة أو الرتبة؛
- الانتداب التلقائي والنقل الإجباري؛
- الإحالة على الاستيداع لأسباب شخصية؛

[1] المرسوم رقم 84 -10 المؤرخ في 14 يناير 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 03 بتاريخ 1984/01/17.

- العقوبات من الدرجة الثانية؛
- الجدول السنوي لحركة التنقلات المنصوص عليه في المادة 53 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- الإدراج في أحد أسلاك الانتداب.

وزيادة على ذلك تجتمع كلجنة ترسيم وكمجلس تأديبي[1].

وتجدر الإشارة إلى أنه إضافة إلى الوظيفة الاستشارية للجان الإدارية المتساوية الأعضاء توجد حالات تعتبر الآراء التي تدلي بها تكتسي طابعاً إلزامياً[2] ، وهي كالاتي:

- الانتداب التلقائي أو النقل الإجباري اللذان يتعرض عليهما العون المعني؛
- رفض قبول الاستقالة؛
- الترقية في الدرجة أو الرتبة؛
- التنزيل في الرتبة أو الدرجة أو الإحالة على التقاعد تلقائياً والتسريح مع إبقاء حقوق المعاش أو إلغائها.

ثانياً: لجان الطعن

بناء على أحكام المادة 1/65 من الأمر رقم 06-03 تنشأ لجنة طعن لدى كل وزير وكل والي وكذا لدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية، حيث تتشكل هذه اللجان مناصفة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة، وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من بينهم ممثليهم في لجان الطعن[3]. ويتم اللجوء إلى لجان الطعن في حالة القرارات التأديبية الآتية [4]:

---

[1] المادة 64 من الأمر رقم: 06-03، **مرجع سبق ذكره**، ص08.

[2] المادة: 10 من المرسوم رقم: 84-10، **مرجع سبق ذكره**، ص 90.

[3] الفقرتين 2و3 من المادة: 65 من الأمر رقم: 06-03، **مرجع سبق ذكره**، ص 08.

[4] المادة: 24 من المرسوم رقم: 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها.
- أنظر أيضاً القرارات الصادرة بتاريخ 1984/04/09 في الجريدة الرسمية رقم 18 المؤرخة في 1984/05/01.

- التنزيل في الرتبة أو الدرجة؛
- الإحالة على التقاعد الإجباري؛
- التسريح مع بقاء حقوق المعاش؛
- التسريح مع إلغاء حقوق المعاش.

ثالثاً: لجان تقنيـة.

اعتبر المشرع اللجان التقنية لجان استشارية في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل والنظافة والأمن داخل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية[1].

حيث تنشأ هذه اللجان لدى المؤسسات والإدارات العمومية، وتتشكل من عدد متساوي من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين، وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من بينهم ممثليهم في اللجان التقنية [2].

رابعاً: التنظيمات النقابية.

لقد أصبحت الحقوق النقابية كغيرها من الحقوق المدنية والسياسية للمواطن في مختلف التشريعات والدساتير المقارنة، وذلك بفضل تضحيات ونضالات العمال، سيما بعد صدور الدستور الجزائري لسنة 1989، إلا أن الاعتراف بالحق النقابي على مستوى الوظيفة العامة تأخر كثيرا خلافا للوضع بالنسبة للعمال في القطاع الخاص، وذلك خشية استعمال الحق النقابي ضد مصلحة الدولة من جهة، والارتباط الوثيق بين الإضراب والعمل النقابي من جهة أخرى .

ويعتبر واجب النقابة الأول هو الحفاظ والدفاع عن حقوق الفئة التي تمثلها وتحسين ظروفها، وحسب القانون 90-14المؤرخ في 02جويلية 1990يمكن للموارد البشرية أن تؤسس تنظيما (فرعا)نقابيا داخل المنظمة المستخدمة إذا كان له تمثيلا يعادل 20%على الأقل من العدد الكلي للموظفين، ويتمتع التنظيم

[1] المادة: 70 من الأمر رقم: 06-03، **مرجع سبق ذكره**، ص 08.

[2] المادة: 71 من الأمر رقم: 06-03، **مرجع سبق ذكره**، ص 08.

(الفرع)النقابي التمثيلي في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما حسب القانون 14-90 السالف الذكر بالصلاحيات التالية[1]:

- المشاركة في المفاوضات والاتفاقات الجامعية داخل المؤسسة؛
- المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها؛
- جمع أعضاء الفرع النقابي في الأماكن أو المحلات المتصلة بها خارج أوقات العمل واستثناء أثناء ساعات العمل إذا حصل اتفاق مع المستخدم؛
- إعلام الجماعات العمالية بواسطة النشرات النقابية أو عن طريق التعليق في الأماكن الملائمة المخصصة للفرع النقابي.

خامساً: الخدمات الاجتماعية.

حسب المرسوم رقم 82-179المؤرخ في 15ماي1982، فإن الخدمات الاجتماعية هي جميع الأعمال أو الإنجازات التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة الموارد البشرية ماديا ومعنويا عن طريق تكملة لأجر الموظف في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن والثقافة والتسلية وجميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف تحسين الحياة اليومية للموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجها بصفة عامة[2].

وتعد الخدمات الاجتماعية التابعة للهيئة المستخدمة مكملة لأعمال الدولة والجماعات المحلية، ويتم التكفل بها تطبيقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما والتي يمكن القيام بها في المجالات التالية حسب المرسوم 82-179 السالف الذكر: المساعدات الاجتماعية، الخدمات الصحية، دور الأمومة وروضة الأطفال، الرياضة الجماهيرية، أنشطة الثقافة والتسلية والأنشطة الرامية إلى تنمية السياحة مثل الجولات والرحلات ومراكز الاستجمام والاصطياف والاستراحة العائلية، ...الخ، تعاضدية الاستهلاك، تسهيل إنشاء التعاونيات العقارية، منح القروض.

[1] القانون 90-14 المؤرخ في 2 جويلية 1990**المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي** .

[2] المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15ماي 1982**المتعلق بالخدمات الاجتماعية**.

وحسب المرسوم 82-303المؤرخ في 11سبتمبر1982يقوم على تسيير الخدمات الاجتماعية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة المستخدمة بواسطة ممثليهم وفي إطار الهيآت والهياكل المنشأة لهذا الغرض، حيث تنشأ على مستوى كل مؤسسة جهازا واحدا أو عند الاقتضاء عدة أجهزة تتولى تسيير الخدمات الاجتماعية تسمى بـ" لجنة الخدمات الاجتماعية "[1].

[1] المرسوم 82-303 المؤرخ في 11سبتمبر، 1982 **المتعلق بتحديد اختصاص لجنة الخدمات الاجتماعية وتنظيمها وعملها.**

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على الواقع من خلال دراسة أراء موظفي جامعة يحي فارس بالمدية يتطلب عدة خطوات، وكخطوة أولى يجب توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث، بغية الوصول إلى نتائج ذات مصداقية تعكس الواقع الحقيقي لموضوع الدراسة والتي من خلالها يتم تقديم التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

إن توضيح أبعاد مشكلة الدراسة كتحقيق أهدافها يتطلب بناء نموذج افتراضي (مقترح) يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث، فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات (المستقلة والتابعة).

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع أي أن التغيير في المتغير التابع يفسر بالتغيير في المتغير المستقل[1].

ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول المستقل هو القيادة التحويلية والثاني تابع هو العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية و هي(الجنس، السن، المؤهل العلمي، ومكان العمل، الأقدمية المهنية)والسؤال المطروح الآن هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة، وللإجابة على هذا السؤال كان لا بد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، والتي تظهر عمليا مجموعة من الأبعاد.

الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية

تنطلق دراستنا من مقياس القيادة متعددة العواملMlQ الذي وضعه كل من Bass& Avolio (1997) لقياس القيادة التحويلية، كونهما أكثر الباحثين اهتماما وتعمقا بهذه النظرية، ولأن

[1] محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص 250.

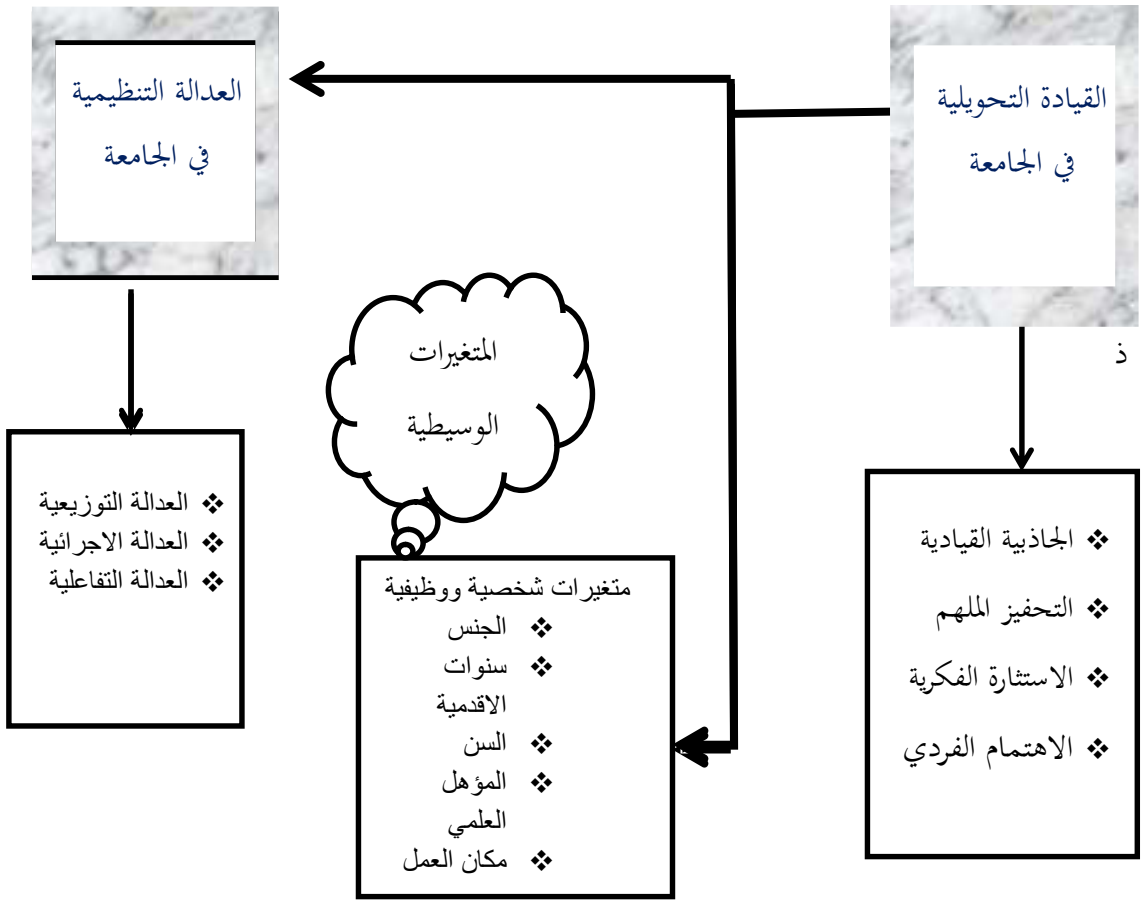
إسهاماتهما في تطويرها شملت العديد من المنظمات، فإن هذا المقياس خضع للتطوير على مدى العقدين الماضيين مما يؤكد قدرته ودلالته على القياس السلوك القيادي التحويلي.

الفرع الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

فقد استخدم الباحث مقياس Niehoffand & Moorman 1993 وباعتبارهما الباحثان أكثر اهتماما بمجال العدالة التنظيمية بالإضافة إلى تعديلات وإضافات مجموعة من الباحثين في هذا المجال.

تتحدد أبعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في الجامعة والعلاقة بينهما في نموذج الدراسة موضح في الشكل (3-3):

الشكل رقم (3-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة.

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، ونظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية والملاحظة.. إلخ وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبانة، وقد مرت عملية تطويره بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وسوف نقدم إيضاحاً لما قمنا به في كل مرحلة.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبا ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم استبانة خاصة، وكان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وهذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويره الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في البيئة العملية يأخذ بعين الاعتبار المستويات العلمية للموظفين، وبعد استكمال الاستبانة في شكلها الأولى كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدره هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، كما يعرف على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة[1].

أولاً: الصدق الظاهري.

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبانة على الأستاذ المشرف، وبعد موافقة المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين (أنظر الملحق 01)، ونظراً لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاهم لتشمل: إدارة الأعمال، منهجية البحث العلمي، المختصين في إعداد الاستبيانات، النقابات العمالية المعتمدة بجامعة يحي فارس بالمدية، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبانة بالإضافة إلى مدى كفايته وعلاقته بالبعد أو المحور الذي

[1] ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر، الأردن، 2001، ص 189.

أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة (أنظر الملحق رقم 02).

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبانة خاصة بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

- الاستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والعبارات على تحليل الدراسات السابقة؛
- تلقينا بعض التصحيحات اللغوية وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛
- طلب منا تغيير صياغة بعض الأسئلة بشكل سلبي لتنويع إجابات المستقصيين.

ثانياً: صدق الاستبانة إحصائيا.

للحكم على صدق الاستبانة استخدامنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والصدق البنائي لمحوري الاستبانة ككل.

1. الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، باستعمال معامل **سبيرمان**Separman Corrélation Coefficientلحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين التاليين.

1.1. الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (3-4).

الجدول (3-4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات إبعاد محور القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية مع الدرجة الكلية لكل بعد.

الجاذبية القيادية	رقم العبارة	01	02	03	04	05	06
	معامل الارتباط	0.482	0.587	0.702	0.626	0.655	0.504
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
التحفيز الملهم	رقم العبارة	07	08	09	10	11	12
	معامل الارتباط	0.601	0.602	0.672	0.753	0.700	0.638
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
الاستثمار الفكري	رقم العبارة	13	14		15	16	17
	معامل الارتباط	0.638	0.685		0.724	0.743	0.661
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000		*0.000	*0.000	*0.000
الاهتمام الفردي	رقم العبارة	18	19		20	21	22
	معامل الارتباط	0.583	0.537		0.613	0.527	0.858
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000		*0.000	*0.000	*0.000

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (3-4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالقيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية موجبة تتراوح بين 0.858في حدها الأعلى وبين0.482 في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.01، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بالقيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي ينتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2. الاتساق الداخلي لمحور العدالة التنظيمية: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (3-5).

الجدول (3-5) معاملات الارتباط بين درجات عبارات إبعاد محور العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية لكل بعد.

العدالة التوزيعية	رقم العبارة	23	24	25	26	27	28	29
	معامل الارتباط	0.699	0.651	0.567	0.535	0.593	0.667	0.542
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
العدالة الإجرائية	رقم العبارة	30	31	32	33	34	35	36
	معامل الارتباط	0.453	0.618	0.633	0.620	0.574	0.542	0.660
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
العدالة التفاعلية	رقم العبارة	37	38		39	40	41	42
	معامل الارتباط	0.683	0.714		0.625	0.638	0.680	0.626
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000		*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور العدالة التنظيمية جامعة يحي فارس بالمدية موجبة وتتراوح بين (0.714) في حدها الأعلى وبين (0.453) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند 0.01، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي ينتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات محور العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية وضعت لقياسه.

2. الصدق البنائي لمحور أداة الدراسة: والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة: وللتحقيق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبانة والمعدل الكلي له، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول(3-6): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة مع محوريه:

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية	0.916	0.000*
العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية	0.767	0.000*

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي0.01 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-6) أن هناك علاقة قوية بين المحوري مع أداة الدراسة، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من (1) ومستوى الدلالة للمحورين أقل من0.01 .

تأسيسا على ما سبق وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وبذلك يكون الاستبانة بشكله النهائي يتضمن المحورين بجميع عباراتهما.

ثالثاً: ثبات الاستبانة.

يعرف بأنه مدى قدرة الاستبانة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط[1]، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبانة مرة واحدة على مجموع المستقصيين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس "**ألفا كرونباخ**" ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبانة والتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.75) وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول، يمكننا القول إن المقياس يتمتع بالثبات، والجدل التالي يوضح ذلك.

الجدول (3-7): معاملات ثبات الاستبانة.

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية	22	0.869
العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية	20	0.803
الاستبانة ككل	44	0.903

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-7) يمكننا القول بان معامل الثبات المحورين قد بلغتا على التوالي 0.869، 0.803 وهي قيم تفوق 0.75 وقريبة من (1).

[1] حمزة محمد دودين، **التحليل الإحصائي المتقدم باستخدامSPSS**، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 209.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته 0.903 وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة 90.3% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

تأسيسا لنتائج السابقة والخاصة بقياس الاستباق الداخلي، الصدق البنائي، وثبات الاستبانة نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك يكون الاستبانة في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم ... قابلا للتوزيع.

الفرع الثالث: الاستبانة في شكلها النهائي.

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين ونتائج صدق وثبات الاستبانة جاءت هذه الأخيرة في شكلها النهائي مكونة من أربعة أجزاء رئيسية كالتالي:

أولاً: الجــزء الأول.

عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستقصيين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة عند الإجابة على العبارات المشكلة للاستبانة.

ثانيـاً: الجزء الثاني.

تضم المعلومات الشخصية والوظيفية الجنس، السن، المؤهل العلمي، مكان العمل، الأقدمية المهنية.

ثالثـاً: الجزء الثالـث.

ويشمل الأبعاد المتعلقة بقياس القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية والتي كانت عبارة عن أربعة أبعاد أساسية وزعت عباراتها كالتالي:

- بعد الجاذبية القيادية: وقد خصصنا له (1، 2، 3، 4، 5، 6).
- بعد التحفيز الملهم: وقد خصصنا له (7، 8، 9، 10، 11، 12).
- بعد الاستشارة الفكرية: وقد خصصنا له (13، 14، 15، 16، 17).
- بعد الاهتمام الفردي: وقد خصصنا له (18، 19، 20، 21، 22).

رابعاً: الجزء الرابع.

وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس العدالة التنظيمية في يحي فارس الجامعة والتي كانت عبارة عن ثلاثة أبعاد أساسية وزعت عباراتها على الأبعاد كالتالي:

- العدالة التوزيعية: (23، 24، 25، 26، 27، 28، 29)؛
- العدالة الإجرائية: (30، 21، 31، 33، 34، 35، 36)؛
- العدالة التفاعلية: (37، 38، 39، 40، 41، 42).

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة.

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية ذكوراً وإناثا حسب مستويات العلمية والرتب بجامعة يحي فارس بالمدية، كما هو موضح في الجدول رقم: (3-8) التالي:

الجدول رقم(3– 8): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وفق معيار مكان العمل.

البيان	الإدارة المركزية	ك. التكنولوجيا	ك. العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	ك. الحقوق و العلوم السياسية	ك. الآداب واللغات الأجنبية	ك. العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية	ك. العلوم	المجموع
عدد الاستبيانات الموزعة	155	47	42	50	46	41	34	415

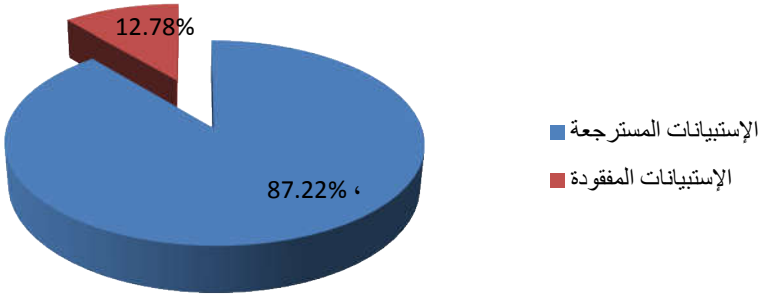
المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: توزيع الدراسة.

بعد الضبط النهائي لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها مبدئيا على عينة الدراسة وفقا للخطوات التالية:

- عرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المستقصيين؛
- تم توزيع الشخصي للاستبيانات من طرف الباحث على مختلف هياكل الجامعة وقد اتفقنا معهم على أماكن استرجاع الاستبيانات بالإضافة إلى موعد لاستلام الإجابات التي امتد بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع من تاريخ استلامهم للاستبانة؛
- بعد الانتهاء من الموعد المحدد لاستلام الإجابات قمنا استرجعنا 362 استبانة من أصل 415 استبانة موزعه، بنسبة استرجاع بلغت 87.22%، في حين لم نتمكن من استرجاع 45 استبانة، أي أن نسبة الاستبيانات المفقودة بلغت 12.78%وهذا ما يمكن تمثيله إجمالا من خلال الشكل رقم (3-4) التالي:

الشكل(3-4):الاستبيانات المسترجعة و المفقودة



المصدر: من إعداد الطالب.

من الشكل (3-4) نلاحظ أنه تم استرداد ما نسبته 88% من الاستبيانات التي تم توزيعها على جميع مفردات عينة الدراسة، والسبب في ذلك راجع للطرق المعتمد عليها في توزيع أداة الدراسة.

وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة استبعدنا 45 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب عدم إجابات المستقصيين على الكثير من الأسئلة، ووجدنا أن الصالح منها للتحليل هو338 مشكلا بذلك نسبة 81.44% من مجتمع الدراسة وبما أنه لا يوجد قاعدة محدد للنسبة المسترجعة من الاستبيانات، والواقع يشير إلى أن نسبة الاستبيانات المسترجع تتراوح على الأغلب بين 40% إلى 70%[1] فإن هذه النسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، ونرجع سبب لدرجة اهتمام الموظفين ورغبتهم بأهمية الموضوع الهادف إلى تحسين الحياة الوظيفية.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.

تتجه اغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية ولهذا استخدمنا اختبار " **كولمجروف – سمرنوف**" واختبار "**شبير– ويلك**" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا ويقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

- الفرض العدمي(H0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرض البديل(H1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا أما إن كان مستوى الدلالة اقل من 0.01فتقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا، والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

[1] الجرجاوي زياد علي، **القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط 2، 2010، ص117.

الجدول (3–9): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

البيان	اختبار كولمجروف- سمرنوف		اختبار شيبرو- ويلك	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية	0.063	0.003	0.987	*0.004

*دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول (3–9) نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة في الاختبارين معا أقل من مستوى الدلالة 0.01 وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصار SPSS حيث استخدمنا إصداره الرابع والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- استخدام اختبار كولمجروف – سمرنوف "One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test" لمعرفة ما إذا كانت البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار ألفا كرونباخ cronbach' s alphaبغية تقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان(Spearman corrélation coefficient)وذلك لقياس العلاقات الترابطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛
- **الاختبارات اللامعلمية** Nonparametric Tests لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا وتوزيع البيانات غير طبيعي، وتتمثل في:
  - **اختبار** ويلكوكسن لمعرفة درجة استجابات المستقصيين حول عبارات الاستبانة؛

❖ **اختبار مان – وتني** "Mann Whitney Test" لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛

❖ **اختبار كروسكال – والاس** "Kruskal-Wallis Test"لاختبار فرضيات لمقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة)؛

❖ برنامج SPSS AMOS v 24 لقياس مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية بجامعة يحي فارس بالمدية.

الفرع الثالث: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات.

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو التعرف على مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجت موظفي جامعة يحي فارس بالمدية ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهاتهم نحو العبارات التي تكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبناء عليه استخدمنا مقياس ليكرت الثلاثي للخيارات المتعددة أمام كالعبارة الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يحتسب أوزن تلك العبارات على النحو التالي:

موافق (3) درجات، محايد (2) درجتين، غير موافق (01) درجة واحدة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محوري الدراسة واختبار الفروض.

تكونت الاستبانة من جزء تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستقصى وجزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، سنتناول في هذا المبحث النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبيانات في برنامج SPSS.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصون من موظفي الجامعة في عينة الدراسة.

الفرع الأول: توزيع العينة الدراسة حسب الجنس.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج بخصوص الجنس موضحة في الجدول (3-10).

الجدول(3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	192	%56.80
أنثى	146	%43.20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-10) يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم ذكور بما نسبته (56.80%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (43.20%)، ويمكن تفسير هذا التقارب بين الجنسين بتطبيق النصوص القانونية المتضمنة مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية من جهة حيث نصت المادة 51 من الدستور1996على" **انه يتساوى جميع المواطنين والمواطنات في تقلد المهام والوظائف في الدولة**....." والمادة 27 من الأمر 06-03 المتعلق بالوظيفة العمومية "**أنه لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب أرائهم أو جنسهم**....."، ومن الناحية العملية فيتم من خلال تكريس مبدأ المسابقات في تولي الوظائف العمومية، نظرا لكونها تستجيب ومقتضيات الكفاءة ونوعية الخدمات الإدارية[1]، كما يعكس القفزة

[1] سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2013، ص268.

النوعية للعنصر النسوي في اقتحام مجال العمل بالإدارة والفعل الإداري، والتي لم يكن لها حضور وخاصة في المجتمع المحلي الذي ينظر لعمل المرأة خارج مجال التربية والصحة بنوع من التحفظ.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب السن.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بمتغير السن موضحة في الجدول (3-11).

الجدول(3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

البيان	أقل من 30سنة	من 30- أقل من 40سنة	من 40- أقل من 50سنة	من 50سنة فأكثر
التكرار	83	206	49	00
النسبة المئوية	%24.60	%60.90	%14.50	%00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول(3-11) أن نسبة 60.90% من أفراد عينة الدراسة عادت لفئة من 30- أقل من 40 سنة ويمكن تفسير ذلك باستفادة هذه الفئة العمرية من بعض التسهيلات فيما يخص الإعفاءات والتسهيلات في أداء الخدمة العسكرية كشرط للالتحاق بالوظيفة العمومية، بالإضافة البحبوحة المالية التي شهدتها البلاد مما اثر على زيادة فتح المناصب بالمؤسسات العمومية، لتليها بعد ذلك على الترتيب الفئة الأولى (أقل من 30سنة) بنسبة 24.60% ثم الفئة العمرية الثالثة (من 40- أقل من 50سنة)، ثم الفئة الرابعة في المرتبة الأخيرة بنسبة منعدمة ونفسر ذلك باستفادة بعض موظفي هذه الفئة من امتياز التقاعد المسبق.

الفرع الثالث: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي للمستقصيين، موضحة في الجدول (3-12).

الجدول (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

البيان	ثانوي أو أقل	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه
التكرار	114	118	97	8	1
النسبة المئوية	%33.7	%34.9	%28.7	%2.4	%0.3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول(3-12) أن ما نسبته 34.9% من إجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي يتمثل في ليسانس، لتليها بعد ذلك فئة ثانوي فأقل بنسبة 33.7% من إجمالي عينة الدراسة، ثم فئة الماستر بنسبة28.7% من إجمالي عينة الدراسة، وفي الأخيرة فئتي (ماجستير ودكتوراه) بنسبة 2.7 %.

من خلال هذه النتائج يتضح جليا سياسة التوظيف في الجامعة يتطلب مستوى السنة الثالثة ثانوي على الأقل كما يفسره مجموع موظفي التحكم والتنفيذ (رتبة 10 في سلم الإداري فأقل) حيث يمثل مجموعهما نسبة 62 %من المجموع الكلي للموظفين بالجامعة[1]، لتحقيق اندماجية الإطارات لبلوغ الاحترافية وتحسين الأداء بحكم الطابع العلمي والتكنولوجي للمؤسسة، وهذا ما يفسر نسبة فئة الماستر إلى فئة ليسانس حيث تقدر بـ 62.4%من إجمالي عينة الدراسة.

الفرع الرابع: توزيع العينة حسب مكان العمل.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بمكان العمل للمستقصيين، موضحة في الجدول (3-13).

الجدول (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.

البيان	الإدارة المركزية	ك. التكنولوجيا	ك. العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	ك. الحقوق و العلوم السياسية	ك. الآداب واللغات الأجنبية	ك. العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية	ك. العلوم
التكرار	130	44	35	30	44	31	24
النسبة المئوية	%38.5	%13	%10.4	%8.9	%13	%9.2	%7.1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (3-13) أن ما نسبته 38.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في الإدارة المركزية للجامعة وهم الفئة الأغلب وهذا راجع للخصائص الفعلية للمجتمع كون أغلب عمال المجتمع ينتمون للإدارة المركزية، أما بالنسبة للفئات الأخرى المتعلقة بموظفين على مستوى الكليات متقاربة جدا (كلية التكنولوجيا 13.5%، كلية الآداب واللغات الأجنبية13.5%، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 10.5%، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية(9.2%)، وذلك لاعتمادها هيكل

[1] المادة: 208، الأمر 06-03، **مرجع سبق ذكره**، ص28.

تنظيمي موحد به نفس المصالح والمكاتب، عدا الكلية العلوم التي تعتبر نسبة صغيرة(7.1%)نوعاً ما مع باقي الكليات ويعود إلى أنها آخر كلية إنشاءاً .

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بالأقدمية المهنية موضحة في الجدول (3-14).

الجدول (3-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية.

البيان	أقل من 05 سنوات	من 05- أقل من 10 سنوات	من 10- أقل من 15سنة	من 15سنة فأكثر
التكرار	158	117	39	24
النسبة المئوية	%46.7	%34.6	%11.5	%7.1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (3-14) أن 158 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته46.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية أقل 05 سنوات وهم الفئة الأغلب و117 منهم يمثلون ما نسبته 34.6% من إجمالي عينة الدراسة خدمتهم من 05 إلى أقل من 10سنوات، بينما 39 منهم يمثلون ما نسبته 11.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، و24منهم يمثلون ما نسبته 7.1% أقدميتهم من 15 سنة فأكثر.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك تنوعا في مستويات أقدمية لدى أفراد عينة الدراسة بين فترة قصيرة ومتوسطة وطويلة، وإن كانت تغلب الفترة القصيرة، ويرجع ذلك لتطور في عدد هياكل الجامعة وإنشاء كليات جديدة في الآونة الأخيرة.

المطلب الثاني: درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر الموظفين من خلال أبعاد أساسية وهي: الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي لتحليل أبعاد الاستبانة استخدمنا اختبار الإشارة للعينة الواحدة ويلكوكسن، وهذا بغرض اختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

درجة موافقة المستقصيين حول مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي2، وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية الآتية:

- ❖ الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 2.
- ❖ الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 2.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.01، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط أراء أفراد العينة حول ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

الفرع الأول: درجة امتلاك القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية للجاذبية القيادية.

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار العينة الواحدة ويلكوكسن- لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (3-15): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات الجاذبية القيادية.

الرقم	الترتيب	العبارة	μ	قيمة الاختبار الإحصائي	P. Value	درجة الموافقة
1	1	يتمتع مسؤولي المباشر بقيم أخلاقية عالية	3	13.292	0.000	موافق
2	2	لدى مسؤولي المباشر القدرة على الإقناع	3	12.613	0.000	موافق
3	3	أعتبر مسؤولي المباشر قدوة لي في عملي	3	10.381	0.000	موافق
4	5	السلطة التي يمارسها مسؤولي المباشر نابعة من قوة شخصيته	3	5.518	0.000	موافق
5	4	يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على مواجهة المشكلات	3	8.532	0.000	موافق
6	6	امتثالي لتعليمات وأوامر مسؤولي المباشر نابعة من إعجاب بشخصيته.	3	5.201	0.000	موافق
الجاذبية القيادية			3	13.053	0.000	موافق

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-15) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية للجاذبية القيادية كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3) أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار العينة الواحدة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من0.01.

جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من 0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3)والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يتمتعون بقيم أخلاقية عالية.

جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانيةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد(P-Value=0.000) أصغر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة(3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين لهم القدرة على الإقناع.

جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي لعبارة(3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يمتلكون القدرة على مواجهة المشكلات.

جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الرابعةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع

للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي ($\mu_0=2$) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن السلطة التي يمارسها المسؤولين المباشرين نابعة من قوة شخصيتهم.

جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الخامسةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة(3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي ($\mu_0=2$) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يعتبرون قدوة لمرؤوسيهم في أداء العمل.

جاءت العبارة السادسة في المرتبة السادسةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي ($\mu_0=2$) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن الامتثال للتعليمات والأوامر نابع من الإعجاب بشخصية المسؤولين المباشرين.

الفرع الثاني: درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية للتحفيز الملهم.

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار العينة الواحدة ويلكوكسن لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختيار.

الجدول (3-16): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبرات التحفيز المهم.

الرقم	الترتيب	العبارة	μ	قيمة الاختبار الإحصائي	p.value	درجة الموافقة
07	2	يشاركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي.	3	14.915	0.000	موافق
08	1	يعزز رئيسي المباشر الثقة في القدرة على أداء المهام الموكل إلي	3	14.961	0.000	موافق
09	3	يعمل مسؤولي المباشر على تشجيع العمل الجماعي.	3	14.097	0.000	موافق
10	5	يشجعني مسؤولي المباشر على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الجامعة.	3	9.289	0.000	موافق
11	6	يثير مسؤولي المباشر في روح الحماسة للعمل.	3	7.941	0.000	موافق
12	4	يثني مسؤولي المباشر على حسن أدائي لعملي.	3	11.195	0.000	موافق
التحفيز الملهم			3	14.451	0.000	موافق

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-16) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة لدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول امتلاك القيادات الإدارية للتحفيز الملهم كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3) أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار العينة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من0.01 .

جاءت العبارة الثامنة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يعززون الثقة لدى مرؤوسيهم أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم.

جاءت العبارة السابعة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يشاركون مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.

جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الثالثةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يشجعون العمل الجماعي.

جاءت العبارة الثانية عشر في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يثنون على مرؤوسيهم لحسن أدائهم.

جاءت العبارة العاشرة في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يشجعون على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الجامعة.

جاءت العبارة الحادية عشر في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد(P-Value=0.000) أصغر من0.05 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو

بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي ($\mu_0=2$) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يعملون على إثارة الحماسة لدى مرؤوسيهم .

الفرع الثالث: درجة اهتمام القيادات الإدارية في جامعة يحي فارس بالمدية بالاستشارة الفكرية:

يتكون هذا البعد من 05 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار العينة الواحدة-اختبار ويلكوكسن- لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (3-17): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات الاستشارة الفكرية.

الرقم	الترتيب	العبارة	μ	قيمة الاختبار الإحصائي	P.Value	درجة الموافقة
13	2	يشجعني مسؤولي المباشر على تجريب الأفكار الجديدة	3	10.340	0.000	موافق
14	1	يشجعني مسؤولي المباشر على تبادل الخبرات	3	10.956	0.000	موافق
15	5	يشجعني مسؤولي المباشر على التعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق علمية	3	7.379	0.000	موافق
16	4	يشجعني مسؤولي المباشر على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة	3	7.969	0.000	موافق
17	3	يحثني مسؤولي المباشر على الإبداع في العمل	3	10.629	0.000	موافق
		الاستشارة الفكرية	3	12.045	0.000	موافق

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-17) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة لدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول امتلاك القيادات الإدارية للاستشارة الفكرية كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3) أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار العينة الواحدة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من0.01.

جاءت العبارة الرابعة عشر في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يشجعون مرؤوسيهم على تبادل الخبرات فيما بينهم.

جاءت العبارة الثالثة عشر في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من 0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يشجعون مرؤوسيهم على تجريب أفكار جديدة.

جاءت العبارة السابعة عشر في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يشجعون على الإبداع في العمل.

جاءت العبارة السادسة عشر في المرتبة الرابعةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يشجعون على التعامل مع المشكلات التي تواجه مرؤوسيهم أثناء أدائهم بطرق مبتكرة.

جاءت العبارة الخامسة عشر في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد(P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يشجعون على التعامل مع المشكلات التي تواجه مرؤوسيهم أثناء أدائهم بطرق علمية.

الفرع الرابع: درجة اهتمام القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية بالاهتمام الفردي:

يتكون هذا البعد من 05 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار العينة الواحدة- اختبار ويلكوكسن- لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (3-18):نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات الاهتمام الفردي.

الرقم	الترتيب	العبارة	μ	قيمة الإختبار الإحصائي	P.Value	درجة الموافقة
18	4	يهتم مسؤولي المباشر بتدريبي لرفع من مستويات أدائي.	3	6.856	0.000	موافق
19	1	يحترم مسؤولي المباشر وجهات النظر المتباينة بيننا في العمل.	3	14.554	0.000	موافق
20	3	يقدر مسؤولي المباشر جهودي في العمل	3	11.892	0.000	موافق
21	5	يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بيني وبين زملائي في العمل.	3	2.744	0.006	موافق
22	2	يحسن مسؤولي المباشر الاستماع إلي	3	12.883	0.000	موافق
الاهتمام الفردي			3	13.867	0.000	موافق

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-18) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة لدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول امتلاك القيادات الإدارية للاهتمام الفردي كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3) أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار العينة الواحدة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من0.01.

جاءت العبارة التاسعة عشر في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يحترمون وجهات النظر المتباينة لمرؤوسيهم في العمل.

جاءت العبارة الثانية والعشرون في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يحسنون الاستماع لمرؤوسيهم.

جاءت العبارة العشرون في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يقدرون جهود المبذولة من قبل مرؤوسيهم في أداء العمل.

جاءت العبارة الثامنة عشر في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة(3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يهتمون بتدريب مرؤوسيهم لرفع مستويات الأداء لديهم.

جاءت العبارة الحادية والعشرون في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يراعون الفروق الفردية بين مرؤوسيهم.

وتأسيسا على ما سبق لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية، نلخص النتائج المتوصل إليها سابقا في الجدول (3-19).

الجدول (3-19) نتيجة اختبار ويلكوكسن لأبعاد القيادة التحويلية

البعد	μ	قيمة الاختبار الإحصائي	P.Value	الترتيب	درجة الموافقة
الجاذبية القيادية	3	13.053	0.000	3	موافق
التحفيز الملهم	3	14.451	0.000	1	موافق
الاستشارة الفكرية	3	12.045	0.000	4	موافق
الاهتمام الفردي	3	13.867	0.000	2	موافق
القيادة التحويلية	3	14.608	0.000	موافق	

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين مستويات أبعاد المحور الأول والذي يعنى بمستويات ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الجامعيين من وجهة نظر موظفي الجامعة وترتبت أبعاد القيادة التحويلية من وجهتم كالآتي:

1. **التحفيز الملهم**: وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد ونرجع ذلك إلى كون القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية تعمل على تعزيز الثقة بين الأتباع ومشاركتهم في اتخاذ قراراتهم المهنية ويشجعونهم على العمل الجماعي، كما يثنون على حسن أدائهم لمهامهم، وهذا ما يثير روح الحماسة لديهم .

2. **الاهتمام الفردي:** وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد ونرجع ذلك إلى احترام القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية لوجهات نظر الأتباع في العمل وإن تباينت، بالإضافة إلى حسن الإصغاء، ومراعاة الفروق الفردية، وتدارك لمستويات الأداء بتشجيع على التدريب.

3. **الجاذبية القيادية:** وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، لكون القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية تتمتع بقيم أخلاقية عالية، مما يكسبها احترام وود الجميع، بالإضافة إلى أقناع الأتباع بأن أهدافهم الشخصية هي ضمن أهداف الجامعة الكلية ومدى حرص القيادات على تحقيقها.

4. الاستثارة الفكرية: وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، لكون القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية تعمل على تبادل الخبرات بين الأتباع بين سواء بين الإدارة المركزية والكليات أو بين الكليات، ويحثونهم على الإبداع الإداري، وحل مشاكل العمل بطرق علمية مبتكرة.

المطلب الثالث: مستوى شعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل مستويات العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لتحليل أبعاد العدالة التنظيمية استخدمنا اختبار العينة الواحدة ويلكوكسن، وهذا بغرض اختبار الفرضية الثالثة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

درجة موافقة المستقصين حول مدى حول مستويات العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي: 2.

الفرع الأول: العدالة التوزيعية في جامعة يحي فارس بالمدية.

يتكون هذا البعد من 07 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار العينة الواحدة–اختبار ويلكوكسن–لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (3-20):نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات العدالة التوزيعية.

الرقم	الترتيب	العبارة	μ	قيمة الاختبار الإحصائي	P.Value	درجة الموافقة
1	1	تعكس الامتيازات التي أحصل عليها من عملي الجهد الذي أبذله	3	3.501	0.000	موافق
2	4	تتناسب الامتيازات التي أحصل عليها من عملي مع الأعمال التي أنجزها.	2	1.432	0.152	محايد
3	7	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من عملي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في نفس المستوى داخل الجامعة	2	-0.074	0.941	محايد
4	2	أشعر بعدالة ما احصل عليه من عملي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في نفس المستوى بجامعات أخرى مماثلة	1	-7.581	0.000	غير موافق
5	5	يتناسب راتبي مع احتياجاتي المستمرة لتطوير مهاراتي	2	1.364	0.172	محايد
6	6	الامتيازات التي أحصل عليها تتناسب مع الضغوط التي أتعرض لها عملي.	2	-1.281	0.200	محايد
7	3	يتناسب راتبي مع مستوى التعليم والتدريب الذي يتمتع به.	2	2.4	0.016	محايد
العدالة التوزيعية			2	-0.394	0.694	محايد

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-20) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة لدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول شعور موظفي الجامعة بالعدالة التوزيعية كان محايد، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار العينة الواحدة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.694) أكبر من0.01.

جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن الامتيازات التي يحصلون عليها تعكس جهود المبذولة إلى حد ما.

جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (1) والذي كان أقل من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن ليس هنالك شعور بالعدالة في الامتيازات التي يتحصلون عليها مقارنة مع زملائهم في جامعات مماثلة.

جاءت العبارة السابعة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.016) أكبر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة حول تناسب الراتب مع مستوى التعليم والتدريب.

جاءت العبارة الثانية في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.152) أكبر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة حول مقارنة الامتيازات والمجهودات المبذولة.

جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد(P-Value=0.172) أكبر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة حول تناسب الراتب مع الاحتياجات المستمرة لتطوير المهارات.

جاءت العبارة السادسة في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد(P-Value=0.200)أكبر من 0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة حول تناسب الامتيازات (الأجر) مع ضغوط العمل، يحتل موضوع الأجر والامتيازات المادية لدى المبحوثين، مكانة مركزية من اهتماماتهم بل وعلى ضوئه يشكلون تصوراتهم للعمل وللمنظمة ككل، وبحكم المقارنة التي يجريها الموظف بينه وبين زملائه داخل المؤسسة نفسها وأيضا مقارنة مع مؤسسات أخرى في القطاع نفسه أو قطاعات أخرى سوءا عمومية أو خاصة.

إن الجامعة باعتبارها قطاع وظيفة عمومية، يعانون من انخفاض الأجر وانه يعد الأضعف من حيث الأجر على مستوى وطني، مما يشكل عامل عدم استقرار وظيفي، ودافع للاستغلال منطقة الارتياب لتحقيق استراتيجيات فردية ومصالح شخصية ومزاولة عمل حر، وقد زودنا مصلحة المستخدمين بأرقام تمثل مجموع الاستقالات التي تمثل معدل مرتفع لمعدل العمل التي عرفتها الجامعة خلال سنة 2017 والتي بلغت 10 حالات استقالة، وتوجههم إلى قطاعات تحقق لهم امتيازات أكثر مثل قطاع التربية الوطنية.

جاءت العبارة الثالثة في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.941) أكبر من 0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة حول مقارنة الامتيازات والمجهودات المبذولة بين الزملاء داخل الجامعة.

الفرع الثاني: العدالة الإجرائية في جامعة يحي فارس بالمدية.

يتكون هذا البعد من 07 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار العينة الواحدة ويلكوكسن لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (3-21): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات العدالة الإجرائية.

الرقم	الترتيب	العبارة	μ	قيمة الاختبار الإحصائي	P.Value	درجة الموافقة
08	7	أشعر بأن الإجراءات المستخدمة في تقييم أدائي عادلة.	2	0.729	0.466	محايد
09	5	تطبيق الإجراءات في جامعتي على كافة العاملين بلا استثناء.	2	-1.508	0.132	محايد
10	6	تتلاءم الإجراءات المطلقة في جامعتي مع مبادئ ميثاق أخلاقيات العمل بالجامعة.	2	0.784	0.433	محايد
11	1	إجراءات تقييم الأداء خالية من المحسوبية.	1	-4.648	0.000	غير موافق
12	2	تم توزيع المكافآت وفق إجراءات ومعايير موضوعية.	1	-5.101	0.000	غير موافق
13	4	تتيح لي الفرصة للتعبير عن أرائي بشأن الإجراءات المطبقة في جامعتي.	2	1.930	0.054	محايد
14	3	يمكنني الطعن في نتائج الإجراءات المطبقة في جامعتي.	2	-0.960	0.050	محايد
العدالة الإجرائية			1	-2.731	0.006	غير موافق

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-21) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة لدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول شعور موظفي الجامعة بالعدالة الإجرائية كان غير موافق، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (1) أقل من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.006) أقل من0.01.

جاءت العبارة الحادية عشر في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value = 0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (1) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن إجراءات التقييم لا تخلو من المحسوبية (المحسوبية أو المحاباة أو الواسطة تعني تفضيل الأقارب أو الأصدقاء الشخصيين بسبب قرابتهم وليس كفاءتهم).

جاءت العبارة الثانية عشر في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (1) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن توزيع المكافآت لا تكون وفق إجراءات ومعايير موضوعية، وهذا ما يؤكد إجابات أفراد العينة حول العبارة السابقة (المحسوبية في التقييم).

جاءت العبارة الرابعة عشر في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.05) أكبر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة لإمكانية الطعن في الإجراءات المطبقة في الجامعة.

جاءت العبارة الثالثة عشر في المرتبة الرابعةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد(4 P-Value=0.05)أكبر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة للتعبير وإبداء الرأي حول الإجراءات المطبقة في الجامعة.

جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الخامسةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد(P-Value=0.132) أكبر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة حول الإجراءات المطبقة تخلو من الاستثناءات.

جاءت العبارة العاشرة في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد(P-Value=0.433)أكبر من 0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة حول تلاءم الإجراءات المطبقة ومبادئ ميثاق أخلاقيات العمل بالجامعة.

جاءت العبارة الثامنة في المرتبة السابعةمن حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد(P-Value=0.466) أكبر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تساوي الحياد، ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين مختلفة ومتقاربة حول الإجراءات المستخدمة في تقييم الأداء.

الفرع الثالث: العدالة التفاعلية في جامعة يحي فارس بالمدية.

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار العينة الواحدة ويلكوكسن لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (3-22): نتيجة اختبار ويلكوكسن لعبارات العدالة التفاعلية.

الرقم	الترتيب	العبارة	μ	قيمة الاختبار الإحصائي	P.Value	درجة الموافقة
15	5	يتعامل مسؤولي مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام.	3	10.366	0.000	موافق
16	2	يحرص مسؤولي المباشر على معاملتي بطريقة تحفظ كرامتي.	3	13.552	0.000	موافق
17	1	يتعامل معي مسؤولي المباشر بكل موضوعية ومهنية.	3	14.480	0.000	موافق
18	6	يقوم مسؤولي المباشر بتقديم المعلومات لجميع الموظفين بشكل عادل.	3	7.531	0.000	موافق
19	3	يبلغني مسؤولي المباشر بالمعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب.	3	12.919	0.000	موافق
20	4	يشرح لي مسؤولي المباشر بوضوح أي قرارات اتخذت بشأن عملي إذا ما رغبت في ذلك.	3	12.714	0.000	موافق
		العدالة التفاعلية	3	14.208	0.000	موافق

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-22) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة لدراسة من موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول شعور موظفي الجامعة بالعدالة التفاعلية كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3) أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة(0.000) أقل من0.01.

جاءت العبارة السابعة عشر في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) وأكبر منان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يحرصون على معاملة مرؤوسيهم بكل موضوعية.

جاءت العبارة السادسة عشر في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يحرصون على معاملة موظفيهم بطريقة تحفظ كرامتهم.

جاءت العبارة التاسعة عشر في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يحرصون على تقديم المعلومات لمرؤوسيهم في الوقت المناسب.

جاءت العبارة العشرون في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من 0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي (μ_0=2) ويعني من وجهة نظر

الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يحرصون على تقديم شروحات وتوضيحات بشأن العمل لمرؤوسيهم إذا رغبوا في ذلك.

جاءت العبارة الخامسة عشر في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01 مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي ($\mu_0=2$) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن جميع موظفي الجامعة يلقون نفس الاحترام من قبل مسؤوليهم المباشرين.

جاءت العبارة الثامنة عشر في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المستوى المعنوي المشاهد (P-Value=0.000) أصغر من0.01مما يدل على أن الأفراد المستقصيين كانت إجابتهم تختلف عن الحياد، ولمعرفة هذا الاختلاف ما إن كان بعدم الموافقة أو بالموافقة، تم الرجوع للوسيط الحسابي للعبارة (3) والذي كان أكبر من الوسط الفرضي ($\mu_0=2$) ويعني من وجهة نظر الأفراد المستقصيين أن المسؤولين المباشرين يحرصون على تقديم المعلومات لمرؤوسيهم بشكل عادل.

يمكننا تفسير نتائج بخصوص بعد العدالة التفاعلية بحكم أن هذا البعد يعكس العلاقة بين القائد ومرؤوسيه من خلال مستويات المقبولة لسلوكيات (أبعاد) القيادة التحويلية الهادفة لتشجيع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واقعية للجامعة، وتحقيق رغبات وحاجات الأفراد والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

وتأسيسا على ما سبق لمعرفة مستوى إدراك موظفي جامعة يحي فارس بالمدية لأبعاد العدالة التنظيمية، نلخص النتائج المتوصل إليها سابقا في الجدول (3-23).

الجدول (3-23):نتيجة اختبار ويلكوكسن أبعاد العدالة التنظيمية.

البعد	μ	قيمة الاختبار الإحصائي	P.Value	درجة الموافقة	الترتيب
العدالة التوزيعية	2	-0.394	*0.694	محايد	2
العدالة الإجرائية	1	-2.731	*0.006	غير موافق	3
العدالة التفاعلية	3	14.208	*0.000	موافق	1
العدالة التنظيمية	3	9.392	*0.000	موافق	

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين مستويات أبعاد المحور الثاني والذي يعنى بمستويات إدراك موظفي الجامعة للعدالة التنظيمية وترتبت أبعاد العدالة التنظيمية من وجهتم كالآتي:

1. العدالة التفاعلية: وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، لكون أن تصرفات القيادات الإدارية بجامعة يحي فارس بالمدية تعكس وجود إحساس لديهم بأهمية الاحترام والتقدير والاعتراف المتبادل، وبمساهمة العدالة التفاعلية في إنتاج قيم التعاون والاندماج والفاعلية لتحسين مخرجات الجامعة باعتبارها نسق مفتوح على المجتمع المحلي.

2. العدالة التوزيعية: كان لأفراد عينة الدراسة رأيا محايدا بالنسبة لهذا البعد، وفي نظرنا هذا راجع لاختلاف قناعة الموظفين حول الامتيازات المالية الممنوحة بدرجة الأولى خاصة الراتب، فعلى سبيل المثال فمن الموظفين يرى أنالامتيازات التي يحصل عليها مقابل عمله تعكس الجهد الذي يبذله، في حين هناك من يرى أن الامتيازات لا تعكس جهده ومستواه العلمي ولا تتماشى وطموحاته مقارنة مع أقرانه في القطاعات الاقتصادية مثلا.

3. بعد العدالة الإجرائية: بجامعة يحي فارس بالمدية، يتضح جليا أن الإجراءات المستخدمة في تقييم الأداء لغرض الترقية سواءاً في الدرجة والرتبة والحصول على منصب نوعي تخلو إلى حد كبير إلى الشفافية والإفصاح مما يجعلها مبعث على فقد الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي، بالإضافة إلى جانب العقوبات المسلطة على مرتكبي الأخطاء المهنية نصيب وافر نظرا لغياب الاتصال بينها وبين الموظفين، بهدف تعريف الموظف بميثاق أخلاقيات المهنة.

المطلب الرابع: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستقصى على متغيرات الدراسة.

للإجابة على الفرضية الرابعة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات موظفي جامعة يحي فارس بالمدية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية والشعور بالعدالة التنظيمية في المؤسسة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة 0.01 استخدمنا:

- **اختبار مان وتني:** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01 نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينيتين غير معنوي والعكس صحيح.

- **اختبار كروسكال ولاس:** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01 نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينات متساوي، وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لا ثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضيين الإحصائيين التاليين:

- **الفرض العدمي (H_0):** لا توجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة كل على حدى، تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

- **الفرض البديل (H_1):** يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

الفرع الأول: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية.

تنص الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الثالثة على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار مان ويتني، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول(3-24):

الجدول (3-24): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى الجنس.

الأبعاد	متوسط الرتب		قيمة الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الجاذبية القيادية	175.02	162.25	-1.205	*0.228
التحفيز الملهم	177.68	158.74	-1.857	*0.063
الاستثارة الفكرية	169.28	169.79	-0.049	*0.961
الاهتمام الفردي	160.54	181.28	-1.959	*0.05

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (3-24) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد القيادة التحويلية أكبر من 0.01، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (الموظفين الذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية (الموظفات)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية المستقصيين تعزى لجنسهم.

ثانياً: مدى تأثير متغير السن على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال ولاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3-25).

الجدول (3-25): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير السن.

الأبعاد	متوسط الرتب				قيمة الاختبار الإحصائي X^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الجاذبية القيادية	178.28	162.84	182.63	-	2.576	*0.276
التحفيز الملهم	165.31	166.66	188.55	-	2.421	*0.298
الاستثارة الفكرية	142.70	176.43	185.77	-	0.156	*0.011
الاهتمام الفردي	192.22	160.04	170.78	-	6.601	*0.037

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة0.01.

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول (3-25) ما يأتي:

أن كل أبعاد القيادة التحويلية مستوى الدلالة فيها اكبر من 0.01، وبالتالي فإن متوسطات درجات كل أبعاد القيادة التحويلية في مختلف مستويات سن أفراد عينة الدراسة متساوي، أي من وجهة نظر المستقصيين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة المسؤول المباشر لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن.

ثالثاً: مدى تأثير متغير المؤهل العلمي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال ولاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3-26).

الجدول (3-26): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة القيادة التحويلية تعزى المؤهل العلمي.

الأبعاد	متوسط الرتب					قيمة الاختبار الإحصائي X^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
الجاذبية القيادية	170.97	183.80	160.01	72.50	11.50	14.321	*0.006
التحفيز الملهم	164.00	180.77	166.78	130.38	44.00	5.461	*0.243
الاستثارة الفكرية	170.04	178.95	156.79	172.38	202.00	3.040	*0.551
الاهتمام الفردي	168.95	183.04	162.39	62.25	182.50	12.781	*0.012

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر:من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول (3-26) ما يأتي:

1. **بالنسبة لأبعاد التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي**: مستوى الدلالة أكبر من 0.01، وبالتالي فان متوسطات درجات التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي في مختلف المستويات العلمية لأفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه من وجه نظر المستقصيين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تمتع المسؤول المباشر بالتحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي تعزى لمستوى العلمي للمستقصيين.

2. **بالنسبة لبعد الجاذبية القيادية**: مستوى الدلالة أقل من 0.01 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بان متوسط درجات بعد الجاذبية القيادية في مختلف مستويات العلمية أفراد عينة الدراسة ليس متساو، أي أن الفروق بين مستويات العلمية معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة بعد الجاذبية القيادية تعزى لمستوى العلمي للمستقصيين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار " مان ويتني" لكل عينة من العينات الخمسة، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

الجدول (3-27): نتائج اختبار " مان وتني " حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الجاذبية تعزى للمستوى العلمي.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني	
العينة	الأولى	الرابعة	الثالثة	الرابعة
متوسط الرتب	63.68	30.50	55.94	24.63
قيمة الاختبار الإحصائي Z	-2.606		-2.778	
مستوى الدلالة	*0.009		*0.005	

✳دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (3-27) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.01، وبالتالي هنالك فروقا بين العينة الأولى (ثانوي أو أقل) والبالغ 144 موظف مقارنة مع العينة الرابعة وبالبالغ عددها 08 موظفين والعينة الثالثة والبالغ عدد الموظفين بها 97.

رابعاً: مدى تأثير مكان العمل على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال ولاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3-28).

الجدول (3-28): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى مكان العمل.

الأبعاد	متوسط الرتب							قيمة الاختبار الإحصائي X^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة	العينة السادسة	العينة السابعة		
الجاذبية القيادية	166.05	141.61	142.11	181.20	197.91	174.92	205.56	14.366	*0.026
التحفيز الملهم	172.09	134.35	150.11	162.83	201.36	183.44	180.23	14.280	*0.027
الاستثارة الفكرية	182.48	150.83	147.33	115.03	208.93	159.16	174.92	23.974	*0.001
الاهتمام الفردي	163.02	129.65	166.80	188.73	207.35	168.76	189.15	17.115	*0.009

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول (3-28) ما يأتي:

1. بالنسبة لبعدي الجاذبية القيادية والتحفيز الملهم: مستوى الدلالة أكبر من 0.01، وبالتالي فان متوسطات درجات الجاذبية القيادية والتحفيز الملهم في مختلف أمكنة العمل لأفراد عينة الدراسة متساو، أي انه من وجهة نظر المستقصيين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تمتع المسؤول المباشر بالجاذبية القيادية والتحفيز الملهم تعزى إلى أماكن العمل للمستقصيين.

2. بالنسبة لبعدي الاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي: مستوى الدلالة أقل من 0.01، وبالتالي تقبل الفرض البديل بان متوسط درجات بعدي الاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي في مختلف أماكن العمل لأفراد عينة الدراسة ليس متساو، أي أن الفروق بين مستويات أماكن العمل معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة الاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي تعزى لاماكن العمل للمستقصيين.

و هنا يجب تحديد مصدر الاختلاف، وهذا من خلال إجراء اختبار " **مان ويتني**" لكل عينتين من العينات السبعة مع بعضها البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

1.2. تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاستشارة الفكرية تعزى إلى مكان العمل.

الجدول (3-29): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستشارة الفكرية تعزى إلى مكان العمل.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني		الاختلاف الثالث		الاختلاف الرابع	
العينة	الأولى	الرابعة	الثانية	الخامسة	الثالثة	الخامسة	الرابعة	الخامسة
متوسط الرتب	86.39	54.97	36.32	52.68	32.69	45.82	26.77	44.82
الاختبار الإحصائي Z	-3.467		-3.120		-2.671		-3.695	
مستوى الدلالة	*0.001		*0.002		*0.008		*0.000	

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (3-29) نلاحظ أن مستوى الدلالة اقل من 0.01، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (الإدارة المركزية) والعينة الرابعة (كلية الحقوق والعلوم السياسية) وفروقا بين إجابات العينة الخامسة (كلية الآداب واللغات) وباقي العينات (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية). وهذا راجع لتاريخ نشأة لكل كلية.

2.2. تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاهتمام الفردي يعزى مكان العمل.

الجدول (3-30): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاهتمام الفردي بمكان العمل.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني	
العينة	العينة الثانية	العينة الرابعة	العينة الثانية	العينة الخامسة
متوسط الرتب	31.23	46.70	35.20	53.80
قيمة الاختبار الإحصائي Z	-3.084		-3.469	
مستوى الدلالة	*0.002		*0.001	

✳ دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (3-30) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيق أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هنالك فروقا بين إجابات العينة الثانية (كلية التكنولوجيا) والعينيتين (كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية).

خامساً: مدى تأثير متغير الأقدمية المهنية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال ولاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3-31).

الجدول (3-31): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى الأقدمية المهنية.

الأبعاد	متوسط الرتب				قيمة الاختبار الإحصائي X^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الجاذبية القيادية	186.61	141.10	187.42	166.17	16.476	*0.001
التحفيز الملهم	187.28	150.83	160.01	158.88	11.225	*0.011
الاستثارة الفكرية	167.20	158.87	207.15	175.29	7.792	*0.051
الاهتمام الفردي	183.21	142.89	181.10	190.10	13.776	*0.003

✳دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من النتائج المبينة في الجدول (3-31) نلاحظ الآتي:

1. بالنسبة لبعدي التحفيز الملهم والاستشارة الفكرية: مستوى الدلالة أكبر من 0.01، وبالتالي فان متوسطات التحفيز الملهم والاستشارة الفكرية في مختلف مستويات الأقدمية المهنية متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى اهتمام المسؤول المباشر بالتحفيز الملهم والاستشارة الفكرية تعزى إلى الأقدمية المهنية للمستقصيين.

2. أما بالنسبة لبعدي الجاذبية القيادية والاهتمام الفردي: مستوى الدلالة اقل من 0.01، وبالتالي فان متوسطات الجاذبية القيادية والاهتمام الفردي في مختلف مستويات الأقدمية المهنية متساو، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة بعدي الجاذبية القيادية والاهتمام الفردي تعزى للأقدمية المهنية للمستقصيين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار مان ويتني لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض.

و بناءا على نتيجة هذا الاختبار تحدد مصدر الاختلاف بعد استخدام اختبار مان ويتني توصلنا للنتائج التالية:

1.2. تحديد مصدر الاختلاف في بعد الجاذبية القيادية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

الجدول (3-32): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الجاذبية القيادية تعزى إلى الأقدمية المهنية.

البعد	العينة	متوسط الرتب	قيمة الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
الجاذبية القيادية	الأولى	153.79	-3.872	*0.000
	الثانية	116.67		

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (3-32): نلاحظ أن مستوى دلالة الحقيقي أقل من 0.01، وبالتالي هنالك فروق بين إجابات العينة الأولى (اقل من 05سنوات) والعينة الثانية (من 5-اقل من 10 سنوات) حول بعد

الجاذبية القيادية، وهذا راجع حسب نظرنا إلى الأقدمية المهنية التي يمكن أن يتحصل عليها الموظف للحصول على مناصب نوعية.

2.2. تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاهتمام الفردي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

الجدول (3-33): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاهتمام الفردي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

البعد	العينة	متوسط الرتب	قيمة الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
الاهتمام الفردي	الأولى	152.34	-3.524	*0.000
	الثانية	118.64		

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (3-33): نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيق اقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق بين إجابات العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) والعينة الثانية (من 5-اقل من 10 سنوات) حول بعد الاهتمام الفردي.

الفرع الثاني: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية.

تنص الفرضية الجزئية الثانية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح العدالة التنظيمية بجامعة يحي فارس بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: مدى تأثير متغير الجنس على إجابات عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية.

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار مان ويتني، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3-34)

الجدول (3-34): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى إلى متغير الجنس.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية
متوسط الرتب	العينة الأولى	166.74	179.80	168.57
	العينة الثانية	173.12	155.95	170.73
قيمة الاختبار الإحصائي Z		-0.212	-2.239	-0.601
مستوى الدلالة		*0.832	*0.025	*0.548

✳دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (3- 34) ما يأتي:

إن كل أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) مستوى الدلالة لها اكبر من0.01 وبالتالي فان متوسطات هذه الأبعاد باختلاف الجنس متساو، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الشعور بالعدالة التنظيمية خلال أبعادها تعزى لجنس المستقصيين.

ثانياً: مدى تأثير متغير السن على إجابات على إجابات عينة الدراسة حول مستويات العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3-35).

الجدول (3-35): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول شعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى إلى متغير السن.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية
متوسط الرتب	العينة الأولى	163.73	135.86	180.44
	العينة الثانية	167.77	177.33	165.66
	العينة الثالثة	186.55	193.55	167.12
قيمة الاختبار الإحصائي X^2		1.889	14.334	1.537
مستوى الدلالة		0.389	0.01	0.464

✳دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (3-35) إن كل أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) مستوى الدلالة لها أكبر من 0.01، وبالتالي فان متوسطات هذه الأبعاد باختلاف مستويات السن متساو، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات شعور بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن للمستقصيين.

ثالثاً: مدى تأثير متغير المؤهل العلمي على إجابات على إجابات عينة الدراسة حول مستويات العدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3-36).

الجدول (3-36): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات شعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى للمؤهل العلمي.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية
متوسط الرتب	العينة الأولى	153.83	168.57	149.65
	العينة الثانية	171.22	178.77	194.70
	العينة الثالثة	182.54	166.17	165.89
	العينة الرابعة	193.00	73.50	140.00
	العينة الخامسة	299.50	273.50	44.50
قيمة الاختبار الإحصائي X^2		7.090	10.185	16.675
مستوى الدلالة		0.131	0.037	0.002

✳دال إحصائياً عند مستوى دلالة0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (3-36) ما يأتي:

1. بالنسبة لبعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية: مستوى الدلالة أكبر من 0.01 وبالتالي فان متوسطات هذه الأبعاد باختلاف المؤهل العلمي متساو، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تعزى للمؤهل العلمي للمستقصيين.

2. أما بالنسبة لبعد العدالة التفاعلية، فإن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي فان متوسطات هذا البعد باختلاف المؤهل العلمي غير متساو، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد العدالة التفاعلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمستقصيين.

و هنا يجب تحديد مصدر الاختلاف، وهذا من خلال إجراء اختبار مان ويتني لكل عينتين من العينات الخمسة، وبناءاً على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

الجدول (3–37): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العدالة التفاعلية تعزى إلى المؤهل العلمي.

البعد	العينة	متوسط الرتب	فيمة الاختبار الإحصائيZ	مستوى الدلالة
العدالة التفاعلية	الأولى	100.61	-3.740	*0.000
	الثانية	131.86		

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (3–37): نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هنالك فروق بين إجابات العينة الأولى(ثانوي أو أقل)، والعينة الثانية (ليسانس) حول بعد العدالة التفاعلية، وهذا راجع للمستوى العلمي للفئتين.

رابعاً: مدى تأثير متغير مكان العمل على إجابات افراد عينة الدراسة حول مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3- 38).

الجدول (3–38): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات شعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية تعزى لمكان العمل.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية
متوسط الرتب	العينة الأولى	165.52	167.85	171.82
	العينة الثانية	177.13	167.26	146.84
	العينة الثالثة	184.51	180.86	166.27
	العينة الرابعة	135.75	173.32	156.17
	العينة الخامسة	203.49	215.10	211.68
	العينة السادسة	142.63	144.10	150.34
	العينة السابعة	169.79	110.44	167.25
قيمة الاختبار الإحصائي X^2		12.849	21.322	13.781
مستوى الدلالة		*0.046	*0.002	*0.032

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من النتائج المبينة في الجدول (3–38) نلاحظ الآتي:

1. بالنسبة لبعدي العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية: مستوى الدلالة أكبر من 0.01 وبالتالي فان متوسطات بعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية في مختلف أماكن العمل بالجامعة متساو، أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول شعور موظفي الجامعة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية تعزى لمكان العمل.

2. أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية، فان مستوى الدلالة أصغر من 0.01، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بان متوسط درجات العدالة الإجرائية في مختلف أماكن العمل على مستوى الجامعة غير متساو، أيأن الظروف بين أماكن العمل داخل الجامعة معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى شعور موظفي الجامعة بالعدالة الإجرائية تعزى لمكان العمل.

و هنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار مان ويتني لكل عينتين من العينات السبعة مع بعضها البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

و بعد استخدام اختبار مان ويتني توصلنا للنتائج التالية:

الجدول (3-39): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العدالة الإجرائية تعزى إلى مكان العمل.

البعد	العينة	متوسط الرتب	قيمة الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
العدالة الإجرائية	العينة الأولى	81.12	-2.908	*0.004
	العينة الخامسة	106.36		
	العينة الأولى	81.65	-2.708	*0.007
	العينة السابعة	55.00		
	العينة الخامسة	45.24	-3.473	*0.001
	العينة السادسة	27.73		
	العينة الخامسة	41.03	-3.732	*0.000
	العينة السابعة	22.52		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (3-39): نلاحظ أن مستوى الدلالة اقل من 0.01، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الخامسة (كلية الآداب واللغات الأجنبية) مع باقي العينات (الإدارة المركزية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم) بالإضافة إلى فروق بين العينة الأولى (الإدارة المركزية) والعينة السابعة (كلية العلوم).

خامساً: مدى تأثير متغير الأقدمية المهنية على إجابات عينة الدراسة حول شعور بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية:

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (3-40).

الجدول (3-40): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول شعور بالعدالة التنظيمية يعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية
متوسط الرتب	العينة الأولى	163.56	156.70	172.53
	العينة الثانية	157.34	172.48	161.92
	العينة الثالثة	210.06	193.81	202.42
	العينة الرابعة	202.00	199.73	133.00
قيمة الاختبار الإحصائي X^2		12.046	7.639	9.561
مستوى الدلالة		*0.007	* 0.05	*0.023

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من النتائج المبينة في الجدول (3-40) نلاحظ الآتي:

1. بالنسبة لبعدي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية: مستوى الدلالة أكبر من 0.01 وبالتالي فان متوسطات بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية بالجامعة متساو، أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول شعور موظفي الجامعة بالعدالة الإجرائية والتفاعلية تعزى للأقدمية المهنية.

2. أما بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، فان مستوى الدلالة اصغر من 0.01، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بان متوسط درجات العدالة التوزيعية بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية على مستوى الجامعة غير متساو، أي أنها تختلف بين الموظفين حسب الأقدمية المهنية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى شعور موظفي الجامعة بالعدالة التوزيعية تعزى للأقدمية المهنية.

و هنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار مان ويتني لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

الجدول (3– 41): نتائج مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العدالة التوزيعية تعزي للأقدمية المهنية.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني	
العينة	العينة الأولى	العينة الثالثة	العينة الثانية	العينة الثالثة
متوسط الرتب	93.78	120.13	72.16	97.53
قيمة الاختبار الإحصائيZ	-2.614		-3.077	
مستوى الدلالة	*0.009		*0.002	

✳دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (3–41): نلاحظ أن مستوى الدلالة اقل من 0.01، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الثالثة(كلية الآداب واللغات الأجنبية) مع باقي العينتين(الأولى، الثانية).

المبحث الرابع: اختبار نماذج المقترحة لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية.

قمنا في المباحث السابقة بتقييم ثبات ومصداقية متغيرات الدراسة ومحاور الاستبانة واختبار الفروض تحقيقا لأهداف الدراسة، وسنركز في هذا المبحث على اختبار النموذج المقترح للدراسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي، و نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج AMOS v 24.

المطلب الأول: النمذجة باستخدام المعادلات البنائية.

أضحت النمذجة بالمعادلات البنائية SEM الأسلوب الأحدث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر في العلوم والظواهر السلوكية، حيث تدخل في بناء هذه النماذج مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة أو غير مباشرة؛ ترتبط فيما لتشكل علاقات متشابكة تتحدد كنتيجة وسبب، فتمثل بذلك منهجية النمذجة بنظام متعدد المراحل يضم:

- تحليل المسار Path Analysis(PA).
- التحليل العاملي التوكيدي Confermatory Factoriel Analysis(CFA).
- تحليل الانحدار المتعدد.

ويتلخص الهدف من هذه الطريقة في تحديد مدى ملائمة ومطابقة النموذج النظري الذي يتم افتراضه مع البيانات الميدانية وقدرتها على تأكيد ومطابقة النموذج النظري للعلاقات بين المتغيرات والعناصر، وهو ما يمكن عرضه كما يلي:

الفرع الأول: مفاهيم النمذجة بالمعادلات البنائية:

تعددت تعريفات النمذجة بالمعادلات البنائية في الأدبيات ومنها نذكر ما يلي:

النمذجة بالمعادلات البنائية هي مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات وتعتبر المدخل الإحصائي الشامل لاختبار الفروض والعلاقات الكامنة والمتغيرات المشاهدة[1].

[1] عابد عثماني ،محمد قماري، **النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(2)، 2017، ص 200.

يتضح من خلال التعريف السابق بأن النمذجة بالمعادلات البنائية تمثل منهجية أو طريقة وأسلوب في تحليل النماذج النظرية التي تصف وتحدد العلاقات بين المتغيرات، وقبل التطرق إلى بعض أهم النماذج البنائية واختبارات مطابقة البيانات للنموذج، نقوم أولا بعرض بعض المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية والتي يمكن عرضها كما يلي[1]:

1. **نموذج المعادلات البنائية** (Structural Equation Model): نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة "المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني Diagram Path، ويعتبر نموذج المعادلة البنائية امتداد للنموذج الخطي العام Model Linear General الذي يعد الانحدار المتعدد جزءا منه .و بمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.

2. **متغيرات النمذجة بالمعادلات البنائية:** هناك عدة تصنيفات للمتغيرات في النمذجة البنائية منها:

- **التصنيف الأول:** المتغيرات الكامنة مقابل المتغيرات الظاهرة؛ ويقصد بالمتغيرات الأولى المتغيرات التي لا يمكن مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر، أما المتغيرات الظاهرة فهي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن.
- **التصنيف الثاني** : المتغيرات خارجية المنشأ مقابل المتغيرات داخلية المنشأ.

❖ المتغيرات خارجية المنشأ Variables Exogenous :

هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق ، فهي متغيرات تؤثر و لا تتأثر ، أي أنها تؤثر في غيرها و لا تتأثر بأي متغير داخل النموذج ، مثال: أخطاء القياس، و أي متغير مستقل آخر داخل النموذج يؤثر و لا يتأثر.

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية،العدد40، أفريل 2008،ص ص9-44.

❖ المتغيرات داخلية المنشأVariables Endogenous :

هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وتشمل كل من المتغيرات التابعة الخالصة، و المتغيرات الوسيطة(تعد المتغيرات الوسيطة نتائج للمتغيرات خارجية المنشأ أو المتغيرات الوسيطة الأخرى ، و أسباب للمتغيرات التابعة والوسيطة الأخرى). و باختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.

❖ **التصنيف الثالث:** متغيرات ذات تأثير مباشر وهي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في المتغير آخر داخل النموذج، ومتغيرات أخرى ذات تأثير غير مباشر تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

الفرع الثاني: أهداف طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية

توجد العديد من الأهداف منها[1]:

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها؛
- دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض؛
- إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في أخطاء القياس.

ففي بحثنا هذا نفترض أن أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية، فهي بذلك تعد مجموعة من المتغيرات التي تحد أنها مرتبطة معا بشكل معين.

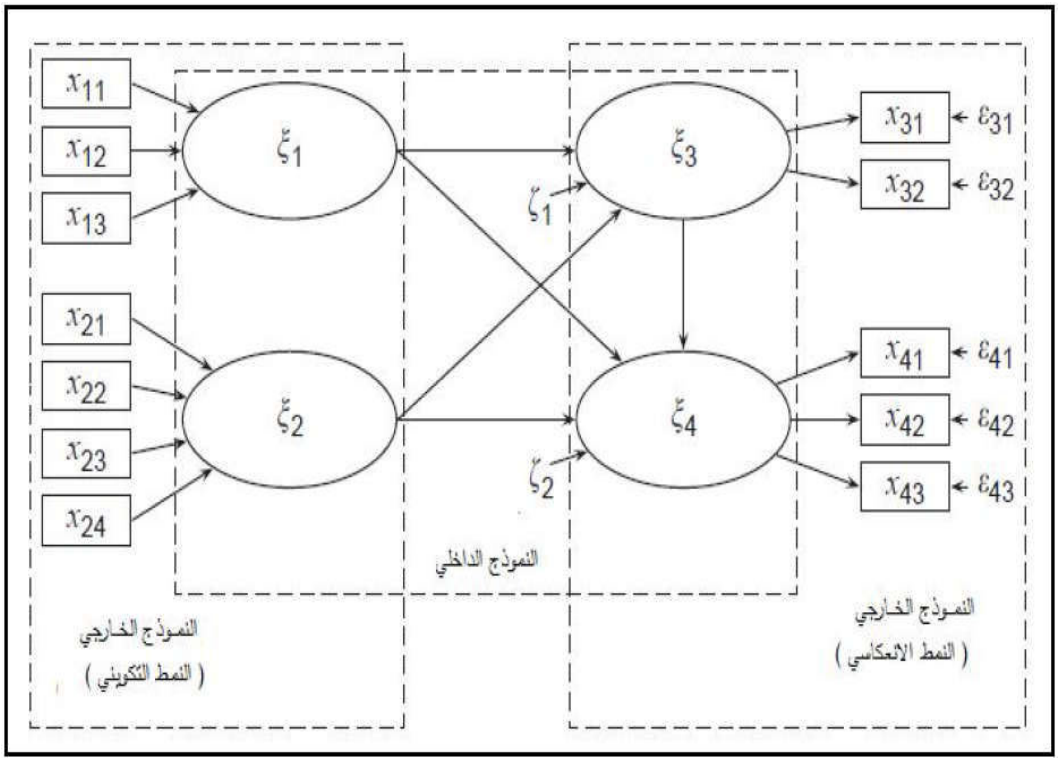
3. النموذج الخارجي (Le Modèle De Mesure Ou Modèle Externe): وهو نموذج فرعي من النموذج الكلي يبين العلاقة بين المتغيرات الكامنة والظاهرة.

[1] عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، **النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3 (2)، 2016، ص 65.

4. النموذج البنيوي أو النموذج الداخلي (Le Modèle structurel Ou Modèle Interne**)**: وهو كذلك نموذج فرعي من النموذج الكلي يبين العلاقة بين المتغيرات الكامنة.

من خلال ما سبق ذكره من مفاهيم أساسية للنمذجة بالمعادلات البنائية يمكن تلخيص ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): شكل توضيحي لنموذج بنائي.



Source: Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sinkovics, Rudolf R , **The use of partial least squares path modeling in international marketing**, Advances in International Marketing, 20 (10) , 2009,p p 277- 319.

الفرع الثالث: أنواع النماذج البنائية:

هناك عدة نماذج مستخدمة في المعادلات البنائية أشهرها نوعين هما[1]:

أولاً: المربعات الصغرى الجزئية (Partiel Least Squares).

وفقا لهذا الأسلوب عملية التقدير تتم باستخدام طريقة المربعات الصغرى، حيث تقسم معلمات النموذج إلى مجموعات جزئية وتتم باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد، ويستخدم الأسلوب التكراري في تقدير المجموعات الجزئية، وهذا توسيع لمفهوم النقطة الصامدة (Point fixe)، وقد طور Woldهذه الطريقة في سنوات 1965-1973-1980، وتجدر الإشارة إلى أن الانحدار وفق طريقة (Partiel Least Squares) هو مزج ما بين تقنية الانحدار المتعدد وطريقة تحليل المركبات الأساسية (ACP) للمتغيرات المستقلة.

ثانياً: طريقة تحليل نسبة التباين المشترك (Linear Structural Relationship).

نشأت هذه الطريقة في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي، من طرف (Karl joreskog & dag sorbom)، وتم استخدام هذه النموذج في ميدان التربية ثم عمم على باقي العلوم؛ حيث أن هذا النموذج مقدم كحالة خاصة من التحليل ببنية التباين المشترك مؤلف من تحليل بالمسارات وهذا مايطلق عليه البناءات السببية، وبالتحليل العاملي الذي يبين العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، إن استخدام هذا النموذج قد طور منذ ظهور البرمجيات الإحصائية.

الفرع الرابع: مؤشرات حسن المطابقة Godness Of Fit Indices:

تعتبر قضية المطابقة Fitness من القضايا الهامة جدا في النمذجة بالمعادلة البنائية SEMوتتعلق بالمدى الذي يطابق فيه النموذج النظري البيانات الميدانية (الواقع)،فبعد عملية النمذجة تأتي مرحلة اختبار ملائمة النموذج، ويتم ذلك من خلال قياس جودة المطابقة بين النموذج النظري والبيانات المقاسة والمجمعة؛

[1] محمد بداوي، **النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 23-25.

حيث توجد عدة مؤشرات تستخدم لاختبار حسن المطابقة وهي[1]:

1. **اختبار مربع كاي**: نقول بأن النموذج مطابق للبيانات في الحالة التي تكون فيها القيمة المحسوبة لاختبار كاي مربع أقل ما يمكن.

2. **مؤشر حسن المطابقة** Goodness Of Fit Index (GFI): ونقول بأنه يوجد تطابق تام إذا كانت (GFI=1)، ونقول هناك مطابقة عندما يكون GFI تساوي 0.95 وفي الحالة التي تزيد عن تلك القيمة نقول بأن النموذج ملائم.

3. **مؤشر حسن المطابقة المعدل (المصحح)** Ajusted Godness Of Fit Index (AGFI):تكون هناك مطابقة تامة عندما يكون AGFI=1، ونحكم بوجود مطابقة عندما تكون (AGFI> 0.90).و وفي الحالة التي تكون تلك القيمة أكبر من 0.85 يمكن أن نعتبر هذا النموذج ملائما.

4. **مؤشر المطابقة المقارن** Conparative Fit Index(CFI): يقارن هذا المؤشر بين النموذج المدروس مع النموذج المناظر له في حالة الاستقلالية بين المتغيرات الظاهرة، وفي حالة ما إذا كان (CFI =1) نقول بأن المطابقة للبيانات تام، بينما تكون المطابقة حسنة في حالة (CFI> 0.95).

5. **مؤشر المطابقة المعياري** Normative Fit Index(NFI): ويسمى كذلك بمؤشر(Bentler-Bonett) وتكون هناك مطابقة تامة في حالة (NFI=1)، وفي حالة التي يكون فيها (NFI> 0.90) نقول بأن هناك مطابقة للبيانات وأن النموذج مقبول.

6. **مؤشر الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب** Root Mean Square Error OfProximative (RMSEA): يكون هناك تطابق تام يكون هناك تطابق تام ذا كان (RMSEA=0)، ونقبل وجود تطابق البيانات في حالة التي يكون فيها (rmsea<0 . 05)، ونرفض وجود تطابق في الحالة التي يكون فيها الجذر التربيعي للخطأ يزيد عن 0.08.

7. **مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي** RootMean Square Residuel(RMR):ونحكم بوجود تطابق تام إذا كان (RMR =0) بينما نقبل وجود تطابق مقبول في حالة (RMR <0 . 05).

[1] عبد الناصر الهاشمي عزوز،**استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الجتماعية**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 15 العدد 1، جوان 2018، ص 308-312.

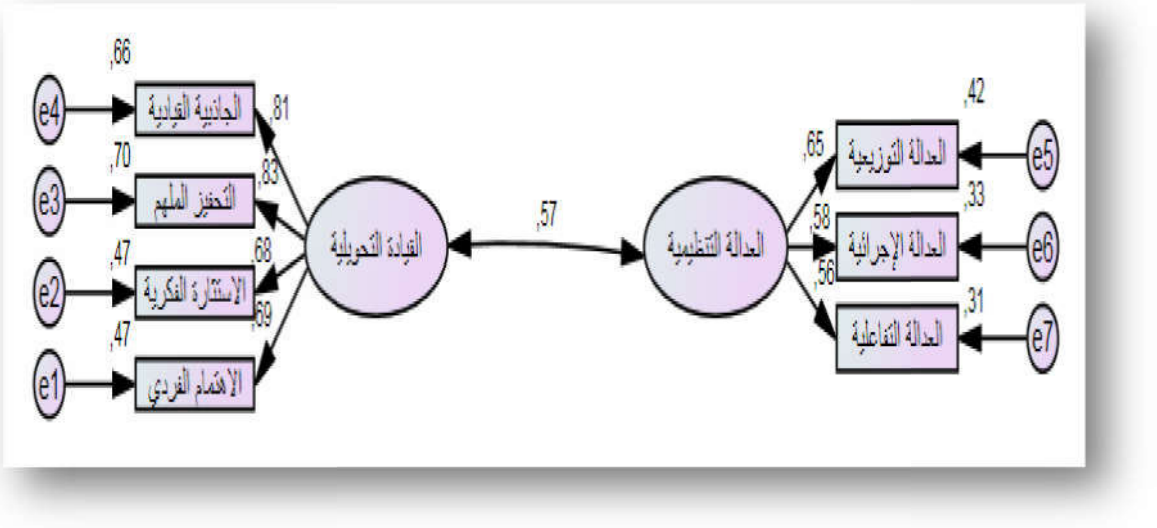
المطلب الثاني: خطوات تطبيق النموذج المقترح.

لإجراء تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية اعتمدنا على برنامج AMOS لتقدير معاملات النموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، انطلاقا من الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

الفرع الأول: تحديد النموذج المقترح.

يتكون النموذج المقترح من متغير مستقل هو القيادة التحويلية (F1)، ويتم قياسه عن طريق أبعاده الأربعة: الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، ومتغير تابع يتمثل في العدالة التنظيمية ونرمز له (F2) ونقيسه من خلال أبعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، والشكل الآتي يوضح النموذج المفترض الذي يجمع بين المتغيرات السالفة الذكر.

الشكل (3-6): النموذج المقترح لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

الفرع الثاني: اختبار صدق النموذج البنائي المقترح.

للتأكد من صدق النموذج المقترح استخدمنا أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لاختبار معاملات التحليل العاملي التوكيدي مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي.

الجدول(3-42): نتائج تقدير النموذج المقترح لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.

المتغيرات	معاملات المسار	الخطأ المعياري	معنويةt
الجاذبية القيادية-القيادة التحويلية	0.688	0.008	0.000
التحفيز الملهم- القيادة التحويلية	0.684	0.013	0.000
الاستثارة الفكرية- القيادة التحويلية	0.834	0.008	0.000
الاهتمام الفردي-القيادة التحويلية	0.815	0.008	0.000
العدالة التوزيعية-العدالة التنظيمية	0.650	0.010	0.000
العدالة الإجرائية- العدالة التنظيمية	0.576	0.013	0.000
العدالة التفاعلية- العدالة التنظيمية	0.558	0.015	0.000
القيادة التحويلية- العدالة التنظيمية	0.570	0.007	0.000
النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحريةdf(CMIN/DF)	6.745		
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.935		
مؤشر المطابقة المعياري(NFI)	0.894		
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.908		
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.851		
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.909		
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.128		

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

نلاحظ من الجدول(3-42):

- قيمة النسبة بين قيم X^2ودرجات الحرية df أكبر من 5 تدل على عدم قبول النموذج.
- قيمة مؤشر حسن المطابقة أكبر من 0.9 ويدل ذلك على جودة النموذج.
- قيمة مؤشر حذر متوسط الخطأ التقريبي أكبر من 0.08 وعليه حسب هذا المؤشر يتم رفض النموذج.
- قيمة مؤشر المطابقة المعياري قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- قيمة مؤشر المطابقة المقارن قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- قيمة مؤشر توكر لويس قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- قيمة مؤشر المطابقة المتزايد قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها يتبين أن النموذج يتميز بتوفر أفضل قيم لخمسة مؤشرات إحصائية من أصل سبعة مؤشرات، وعليه فإن النموذج المقترح يتمتع بجودة لقياس مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية.

وبالتالي وبدرجة ثقة 99%يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) تفسر 57% من التباين المتعلق بالعدالة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدية (وجهة نظر الموظفين) وباقي النسبة والمقدرة بـ 43% ترجع لتباين المتغير التابع مع نفسه، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول اتجاهات موظفي جامعة يحي فارس بالمدية في مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، لذلك قمنا بتصميم استبانة وفقا لمقياس **ليكرت** الثلاثي، وقمنا أولا باختبار جودتها من خلال صدقها الظاهري إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين، ثانيا قياس الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبانة التي كانت نتائجه إيجابية، ثم قمنا باختبار **ألفا كرونباخ** لدعم نتائج الاتساق الداخلي والذي بلغ قيمته 0.903 وهذا التقدير قريب من 1 وهذا يدل على ثبات جيد للاستبانة، وبعد إجراء التعديلات اللازمة قمنا بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، حيث استرجاع منها ما يعادل 88.94%، وبعد فحصها وجدنا 83.04% منها صالحة للتحليل والدراسة.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول بأن اتجاه عينة الدراسة كان موافق لكل أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، في حين المحور الثاني الخاص بالعدالة التنظيمية فوجدنا بأن اتجاههم حول أبعاد العدالة التنظيمية متباينة أين كان رأيهم محايد بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، وغير موافق بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية فيما كان رأيهم موافق حول بعد العدالة التفاعلية.

وبالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية وبالنسبة لمحوري الدراسة القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية وجدنا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والسن، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، مكان العمل، الأقدمية المهنية.

وعند دراسة مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية، تبين لنا أن أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي تساهم في تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

خاتمة

ارتبطت إشكالية دراستنا بمدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية، إذ أنها حاولت الربط بين أسلوبين إداريين حديثين وهما القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، لذلك تعرضنا من خلال هذا البحث في الفصلين النظريين إلى مدخل نظري ومفاهيمي لكل من القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في الجامعة، وإلى العلاقة النظرية بين المنهجين بالإستعانة بمتغيرات تنظيمية أخرى، ثم انتقلنا إلى الفصل التطبيقي الذي تم فيه استعراض دراسة استطلاعية لأراء موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث قدمنا أولا عرض نظري للقيادة التحويلية و العدالة التنظيمية في الجامعة، ثم قمنا باختبار صحة فرضيات الدراسة والنموذج المقترح للعلاقة.

و يقع على عاتق القيادات الجامعية الاهتمام بدرجة كبيرة بالجانب الإداري ونقصد به كيفية إدارة القائد للمؤسسة الجامعية للموظفين بمختلف الرتب والمستويات الوظيفية، بالإبتعاد عن الأساليب البيروقراطية والدكتاتورية في الإدارة، وتبني سلوكيات القيادة التحويلية حتى تكون على دراية واسعة بكيفية التعامل مع مفرداتها واستيعابها ومعرفة السبل الصحيحة الخاصة بكيفية التعامل مع الموظفين فيها والتأثير فيهم وقيادتهم بصورة كفؤة من أجل تحقيق الأهداف، و لتستجيب لمتطلبات هذا الدور المهم والتأثير الكبير للجامعة في الحياة والاجتماعية وذلك من خلال العمل على تطوير أدائها و أداء موظفيها في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في العالم بصورة متسارعة و اللحاق بصورة سريعة بركب الحضاري.

كما أن الاهتمام بالموارد البشرية من قبل القيادات الإدارية في الجامعة من شأنه تحسين علاقات العمل والوضعيات المهنية والممارسات التنظيمية، والتي تعد العدالة التنظيمية من أهم دعامتها الأساسية، من حيث تفسر طرق وأساليب تعامل القيادات مع مختلف الفئات المهنية، لتستجيب تطلعاتهم من خلال تحسين وضعياتهم المهنية والاجتماعية وحاجتهم للمشاركة، والتقدير والاعتراف المتبادل، إذ أن ارتفاع مستويات شعور الموظفين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في القيادات الإدارية في الجامعة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء بسلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في الإدارة مما ينعكس على فاعلية التنظيم وحسن الأداء الفردي والجماعي.

نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية لإشكالية دراستنا، وضعنا مجموعة من الفرضيات للاختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

- تعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الحديثة والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للمنظمة بما فيه أداء العنصر البشري، هذه القيادة المبنية أساساً على التفاعل والتكامل في الرؤى والأهداف والقيم ما بين القائد والأتباع، ومن بين أهم آلياتها أسلوب التمكين كآلية شاملة محفزة بشكل مادي مضمون وصريح وشكل معنوي غير صريح للأتباع، والذي يجعل من مستوى الثقة بينهم وبين قائدهم في أعلى مستوى لهم مما سيعطي دافعاً لهم للعمل وبشكل إيجابي وفعال لتحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم، وشعور الاتباع بأبعاد العدالة العدالة التنظيمية (إجرائية وتفاعلية وتوزيعية)، و هذه السلوكيات الإيجابية والاستثمار فيها على مدى زمني معين سيؤدي بها إلى الولاء التنظيمي بمرور الوقت ليصل بالأتباع سلوك المواطنة التنظيمية التي هي أحد أهم السلوكيات المراد الوصول إليها من أجل الرقي بالأداء من العالي إلى المتميز،والذي يقود المنظمة إلى الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الاولى.

- حسب أراء موظفي جامعة يحي فارس بالمدية تم نفي الفرضية الثانية، حيث وجدنا موافقة حول ممارسة قيادتهم الإدارية لكل أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)؛

- وحسب أراء موظفي جامعة يحي فارس بالمدية حول الشعور بأبعاد العدالة التنظيمية تم نفي الفرضة الثالثة بشكل جزئي إذ وجدنا رأيهم محايد فيما يخص بعد العدالة التوزيعية، وغير موافق بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية ،بينما كان رأيهم موافق حول بعد العدالة التفاعلية؛

- وبالنسبة لاختبار الفرضية الرابعة فقد تم نفيها بشكل جزئي إذ وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو المتغيرات الوظيفية (الاقدمية المهنية مكان العمل، المستوى العلمي)، بينما تم اثباتها نحو المتغيرات الشخصية (الجنس، السن) بالنسبة لمحوري الدراسة القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية ؛

- وعند دراسة تأثير مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية، وجدنا أن القيادة التحويلية فسرت ما قيمته (57%) من العدالة التنظيمية جامعة يحي فارس بالمدية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة.

النتائج المتوصل إليها:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة اتفاقها على ممارسة القيادات الإدارية بجامعة المدية لكل أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)؛
- وفقا لآراء عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية كانت متباينة أين كان رأيهم محايد بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، وغير موافق بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية فيما كان رأيهم موافق حول بعد العدالة التفاعلية؛
- وبالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية وبالنسبة لمحوري الدراسة القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الشخصية؛
- تبين من خلال نتائج مؤشرات حسن المطابقة قبول النموذج المفترض لمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية وهذا لتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية للحكم على جودته والمتمثلة في: نسبة x ودرجات الحرية df والبالغة (6.745) وهي أكبر من 5 تدل على عدم قبول النموذج؛ ومؤشرات حسن المطابقة GFI ،مؤشر المطابقة المعياري NFI مؤشر المطابقة المقارن CFI مؤشر المطابقة المتزايد IFI، ومؤشر توكر لويس TLI وبلغت قيمها على التوالي:

(0.935,0.894,0.908,0.851,0.909) كلها قيم قريبة من 1 تدل على تطابق بين النموذج المقترح و المفترض؛

- كما أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمساهمة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث أن القيادة التحويلية فسرت ما قيمته 57% من العدالة التنظيمية.

الإقتـرحـات:

على ضوء ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج، نقدم الإقتراحات التالية:

- ضرورة تبني القيادات الإدارية بالجامعة لمنهج القيادة التحويلية كقناعة وممارسة نظرا لأهميتها في تطوير أداء الموظفين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل، وتمكين ودعم الإحساس لديهم بالمسؤولية وتحفيزهم نحو الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم؛

- تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيادة التحويلية في الجامعة من خلال إعداد الجيد للبيئة الداخلية والحرص على التحسين المستمر من خلال التثقيف والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات و الاستفادة من خبرات الآخرين، وتشكيل فرق العمل، والاستعانة بالأساتذة المختصين بالجامعة؛

- تعزيز التمكين الإداري للموظفين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية تسودها اللامركزية والعدالة التنظيمية وغيرها لان التمكين الإداري هو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل الجامعة؛

- توفير الإجراءات التي تدعم إدراك الموظفين لعدالة إجراءات الترقية وعلى نحو خاص يقترح استخدام معايير أكثر مرونة وموضوعية في الترقية وعدم الاقتصار على معايير الاقدمية في الترقية؛

- تبني مداخل الإثراء الوظيفي بمعنى تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها واستقلالية الموظف وحريته في تنفيذها والتجديد والابتكار في طرق أدائها بالشكل الذي يتيح له تنمية ممارسته وقدراته وطريقة تعامله مع الآخرين مما يؤدي إلى شعور الموظف بأهميته وقيمة العمل الذي يؤديه ومن ثم الرضى عن محتوى العمل؛

- على القيادات الإدارية العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة يحي فارس بالمدية من خلال بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين الموظفين وتوفير الشعور بالرعاية والاهتمام؛

- صياغة معايير دقيقة وشاملة لقياس أداء الموظفين، ويندرج تحتها مؤشرات محددة تتضمن مؤشرات الالتزام بواجبات الوظيفية وآداب المهنة ومؤشرات الاداء الإنتاجي ومؤشرات المشاركة في الأنشطة المختلفة داخل الجامعة؛

- تشجيع القيادات والإدارات على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بأبعادها الثلاثة، واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة؛

- تطوير التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف بالجامعة بحيث يكون توصيفا محددا وشاملا يتضمن مهام الموظف ومسؤولياته وحدود سلطاته وعلاقته الرسمية بالآخرين ومراعاة الانسجام بين التوصيف الوظيفي ومهارات وقدرات الموظفين؛

- اتباع المعايير الاخلاقية في التعامل مع الموظفين، فالعدالة أساسا معيار اخلاقي كما ان الأمانة والإخلاص والموثوقية والمساواة والنزاهة والشرف كلها تمثل معايير اخلاقية ينبغي أن توجه السلوك عند صنع القرارات التنظيمية المختلفة لذلك فعلى القيادات الإدارية في جامعة يحي فارس بالمدية، أن تتفق سلوكياتهم مع المعايير الاخلاقية في معاملة الموظفين.

آفـاق البحث:

إن كل من موضوع القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية يعتبران موضوعان مهمان جدا في إدارة الأعمال، وهذه الدراسة لم تتناول إلا جزء منهما، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة والتي يمكن أن تكون مواضيع مستقبلية للبحث فيها ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر:

- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في قطاع التعليم العالي؛
- دور العدالة التنظيمية في الحد من ضغوط العمل في قطاع التعليم العالي؛
- القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي في قطاع التعليم العالي؛
- العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية ورضا الوظيفي قطاع التعليم العالي؛
- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في قطاع التعليم العالي.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

أ. الكتب:

01. ابن المنظور، **لسان العرب**، تحقيق: عبد الله على كبير وآخرون، ج36، دار المعارف، مصر، 1996.

02. ابن منظور، **لسان العرب**، بيروت، لبنان، دار صادر، المجلد 10، 2005.

03. أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

04. أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2011.

05. بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

06. بلال خلف السكارنه، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2010.

07. بلال خلف سكارنة، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط 1، 2011.

08. جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.

09. الجرجاوي زياد علي، **القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط 2، 2010.

10. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة قي إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009.

11. حسان حسين إبراهيم، **الإدارة التربوية**، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2007.

12. حسن إبراهيم البلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005.

13. حسين حريم، **العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**، ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.

14. حمد شوقي طريف، **السلوك القيادي، و فعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، ط1، 1996.

15. حمزة محمد دودين، **التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS**، دار المسيرة، الأردن، 2010.

16. حواء شرقي، **إدارة الأعمال منظور كلي**، ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2 ، 2000.

17. خليل الجر، **لاروس، المعجم العربي الحديث**، مكتبة لاروس، باريس، ط 1987.

18. درويش عبد الكريم، تكلا ليلى، **أصول الإدارة العامة**، الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر، ط1، 1995.

19. ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر، الأردن، 2001.

20. الرواشدة خلف سليمان، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2007.

21. روية حسن، **القيادة (الماضي–الحاضر–المستقبل)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.

22. زيد منير سليمان، **إدارة اختيار الموظفين**، دار الراية ، عمان، الأردن، ، ط 2008،1.

23. زيد منير عبودي، **الإدارة بالأهداف**، دار الكنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007،.

24. سالم بن سعيد القحطاني، **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، دار مرمر للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2001.

25. سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

26. سعد عبد الله الكلابي، **نحو نموذج شامل في القيادة**، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000.

27. سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2013.

28. سهيل أحمد عبيدات، **القيادة(أساسيات نظريات ومفاهيم)**، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2007.

29. سيد الهواري، **القائد التحويلي وتغيير المستقبل – طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير–**، قرطبة للنشر والتوزيع، ط،1السعودية،.

30. سيد محمود رمضان، **الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي**،دراسة مقارنة، دار الثقافة، مصر، 2010.

31. الصاوي ياسر، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

32. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة. 2005.

33. طارق طه، **الإدارة**، دار الفكر العربي، مصر، 2008.

34. ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الزهران للطباعة والنشر، عمان، 1997.

35. عادل حسن وآخرون، **تنظيم وإدارة الأعمال**، ، دار النهضة العربية ،الطبعة الأولى ، لبنان، ، 2011.

36. عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية للإدارة، 2006.

37. عبد الباقي صلاح الدين، **الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، مصر، 2002.

38. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، 2012.

39. عبد السامي محمد أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام** ،المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، 1992.

40. عبد الغفار رضني، حسين القزازي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

41. العجمي محمد حسنين، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسرة للطباعة والنشر، الأردن، 2010.

42. العديلي ناصر محمد، **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلى مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.

43. العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

44. على أحمد عبد الرحمن عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.

45. عليان ربحي مصطفى، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

46. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، **أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2003.

47. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)**، دار وائل للنشر، عمان . الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

48. محمد إبراهيم، **المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط1، 1997.

49. محمد الصيرفي، **أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع**، مؤسسة حورس الدولية، ج4، الإسكندرية، مصر، 2005.

50. محمد سرجان، خالد المخلافي، **القيادة الفاعلة و إدارة التغيير**، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 2007.

51. محمد مرسي، **الإدارة التعليمية**، دار العالم العربي، القاهرة، مصر، ط1، 1984.

52. محمد هاني محمد، **السلوك التنظيمي الحديث**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.

53. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، **أصول الإدارة و التنظيم**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر، 2018.

54. محمود خضير كاظم، **السلوك التنظيمي** ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

55. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.

56. منال طلعت محمود، **أساسيات علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.

57. موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود الفريجات، **إدارة الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008.

58. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.

59. نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار صفا للطباعة و النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

60. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2006.

61. هاشم محمد نور جمجوم، **سيكولوجية الإدارة**، دار الشروق، جدة، السعودية، ط1، 2007.

62. هدى العلفي، **القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات)**، إيتراك للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2014.

63. هشام مصطفى الجمل، **دور الموارد البشرية في التمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة الإسكندرية**، مصر، الفكر الجامعي، بدون سنة نشر.

64. الهلالي الشربيني، **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، ط1، 2006.

65. هيئة الأبحاث والترجمة لدار الرتب، الأسيل: القاموس العربي الوسيط شركة منشورات دار الرتب، دون سنة نشر.

66. ياسر فاتح الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل**، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012.

67. يوسف شريف حلمي خاطر، **الوظيفة العامة، دراسة مقارنة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007.

ب. رسائل دكتوراه:

01. أسامة عبد الكريم هزي، **العدالة التنظيمية و أثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة – دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.

02. بلكرمي وداد، **أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية لمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG، مؤسسة المحركات EMO، شركة الجرارات ATC، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، الجزائر، 2015/2014.

03. توفيق سريع علي باسردة، **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، سوريا، 2006.

04. ثامر ممتاز عبد الخالق، **أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010.

05. حاحة عبد العالي، **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة دكتورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة،الجزائر، 2013/2012.

06. حبة وديعة، **العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية – دراسة ميدانية الشؤون الاجتماعية Sonatrach– ناحية بسكرة**، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر،2018/2017.

07. حمزة معمري، **إدارك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/2013.

08. رابح الله عبد القادر، **علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي)**، أطروحة دكتوراه علوم اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، جامعة الجزائر 2، 2015/2014.

09. رضا تير، **اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006- 2007.

10. سناء علي شقوارة، **دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجنان، لبنان، 2013.

11. طهراوي حياة، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الحودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية (غير منشورة)، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017.

12. عبد الرؤوف قمبور ، **نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية – حالة مجمع صيدال –،أطروحة دكتوراه**، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر،2018/2017.

13. قوادري رشيد ، **دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي للعاملين –دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية و النحاس وجدة عين الدفلى–**، أطروحة دكتورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016.

14. فراح العربي، **اثر العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المنظمات الإستشفائية العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018/2017.

15. محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية**،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الشلف، الجزائر، 2015.

16. مرعي فواز، **أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.

17. منتهى محمد الخالدي، **تصورات أعضاء هيأة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.

18. هبة قدندل، **دور القائد الإداري في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم، دراسة حالة قطاع التعليم العالي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017/2016.

19. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تعليمية، جامعة عين شمس، مصر، 2006.

ج. رسائل ماجستير:

01. أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين،2010.

02. رضا تير، **الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه، دراسة ارتباطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية**، ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر،2002.

03. أمان يوسف طالب بكار، **مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو مدارس الثانوية العامة في المحافظة عمان وعلاقته لمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من جهة الموظفين نظر الموظفين**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2012.

04. بلال فوزي جبارة الأغا، **تصور مقترح مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة**، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

05. جبايلي عبد الحق، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز – أم البواقي – أنموذجا –**، رسالة ماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية،جامعة البليدة 02، الجزائر، 2014/2013.

06. جبر هديريس مشلح المطيري،**مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى رجل الأمن–دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل**،رسالة ماجستير، تخصص العلوم الشرطية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

07. حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

08. حافظ عبد الكريم الغزالي، **اثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية**،رسالة ماجستير في ادارة الأعمال قسم ادارة الاعمال،كلية ادارة اعمال،جامعة الشرق الأوسط 2012.

09. حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.

10. حمدان دانا لطفي، **العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2008.

11. خالدية إبراهيم أحمد أبو الشريف، **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة**، ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، فلسطين، 2016.

12. سعيد محمد عايض الأسمري، **مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2013.

13. سلطان فالح علي بن صافية الاسمري، **مدركات العدالة التنظيمية و علاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة موظفي مشروع تقنية المعلومات و الاتصالات بوزارة الخارجية**، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.

14. سومر أديب ناصر،**أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا– دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا،2004/2003.

15. الشريف عبد الملك طلال، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك فهد للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.

16. شيخ سعيدة، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن بالبويرة**، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2014/ 2015.

17. الطاهر بن عبد الرحمان، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز**، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.

18. عبد الله عبده محمد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي السائدة لدى إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم**، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

19. عبد الله عبده محمد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم**، رسالة ماجستير، تخصص علوم التربية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

20. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، **القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001.

21. عايلة بتت ابراهيم محمد طحطوح، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016.

22. عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، مصر، جامعة عين الشمس، 2008.

23. لطيف عزيز إبراهيم، **العلاقة بين القيادة التحويلية و العدالة التنظيمية بالتطبيق على موظفي ديوان وزارة التربية في إقليم كردستان – العراق**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،جامعة المنصورة، مصر، 2015.

24. لينا محمد سالم البوق، **ادارك العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفات بجامعة الاميرة نور بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.

25. ماجد بن شعاع البقيمي، **القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك الموظفين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.

26. ماجد بن عبد الرحمن البهلال، **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية د ارسة ميدانية على الضباط الموظفين بمديرية الأمن**، رسالة ماجستير ، تخصص العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2008.

27. محمد إبراهيم خليل العطوي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة، وأثرها على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الاردنية)** –رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط– الأردن، 2010.

28. محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان "وزارة الداخلية** " رسالة ماجستير، تخصص: العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

29. محمد بن محمد بن جابر الشهري، **مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من جهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشور) ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، سنة 2014.

30. محمد حسنين سالم الصدر، **علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة**، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017،.

31. مراد رمزي خرموش، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف**، ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

32. مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، تخصص: العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

33. نور بنت فؤاد منشي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمييز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكات الطالبات بجامعة الملك سعود**، رسالة ماجستير، تخصص الآداب التربوية، السعودية، جامعة الملك سعود، سنة 2017.

34. هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب التمكين – دراسة حالة جامعة المدية –** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2010.

مـقـــالات:

01. ايمن عوده المعاني،**أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 9، العدد2، 2013.

02. أبو القاسم الأخضر حمدي، **أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، االعدد 03، 2015.

03. أبوتايه بندر كريم، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز لوزارات الحكومة في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الثاني، 2012.

04. أسامة عبد الكريم سكر، **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي:دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد01، 2013.

05. أسامة عبد الكريم سكر، **أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 08، العدد 03، 2012.

06. أنيس صقر خصاونة، **أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين**، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، 2016.

09. بحري صابر، خرموش منى، **العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر**، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد 3، العدد 2، 2017.

10. بن دحو سمية، سهيل مقدم، **العدالة التنظيمية و علاقتا بالولاء التنظيمي– دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران**، مجلة التنمية البشرية، العدد،07، 2017.

11. حاكم محسن محمد الربيعي وآخرون، **اختيار العلاقة بين العدالة التنظيمية والإغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء غنية من الموظفين في معمل الإسمنت الكوفة**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بابل، العراق، ، العدد 07، المجلد 260، 2012.

12. راتب سعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2) جامعة دمشق، 2009.

13. زرقط بولرباح، **أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 26، سبتمبر 2017.

14. زياد بركات، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين**، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة قابوس، سلطنة عمان، مجلد 10، العدد 01، 2016.

15. سالم بن سعيد القحطاني، **المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، مجلة، رقم 14، العدد2، 2002.

16. سالم مرزوق الصحيح، علي حسين محمد، **العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية**، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، العدد 94، سبتمبر 2003.

17. سامي عبد الفتاح رؤوف، محمد عبد كاظم غلام، **القيادة التربوية في ضوء نظرتي x–y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية**، مجلة البحوث التربوية و النفسية، جامعة بغداد، العراق، العدد 47، 2015.

18. سعد بن مرزوق العتيبي، **اثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض**، المجلة العربية للادارة، جامعة الملك سعود– المملكة العربية السعودية، مج 36، عدد1، يونيو 2016.

19. شهر زاد محمد شهاب، **القيادة الإدارية و دورها في تأصير روابط العلاقات العامة، مجلة الدراسات التربوية**، العدد11، 2010.

20. عابد عثماني ومحمد قماري، **النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد02، 2017.

21. عادل محمد زايد، **تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي و إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، عدد 2، مجلد 2، 1996.

22. عاطف عوض، **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي**، دارسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 3، 2011.

23. عامر علي حسين العطوي، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية للآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)**، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القاديسية، العراق، المجلد 10، العدد الأول، 2007.

24. عامر علي حسين العطوي، **العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 21، المجلد 07، 2011.

25. عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، **النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3 (2)، 2016.

26. عبد المحسن نعساني، **اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2008.

27. عبد الناصر الهاشمي عزوز،**استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الجتماعية**،مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 15 العدد 1، جوان 2018،

28. عبير حمود،كفاية طه عبد الله، **تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 01، 2009.

29. علي ضبيان الرشيدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الْحكومية والأهلية بمدينة الرّياض**، المجلة العربية للدراسات الأمنية، الرياض، السعودية المجلد 33، العدد3 (71)، 2018.

30. عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، **خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 30، ج،1، 2013.

31. قاسم نايف علوان، **تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، ليبيا، 2007.

32. فهمي خليفة القطاونة، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء النظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد 24، عدد 2، 2004.

33. عمرو محمد أحمد عواد، **تحليل أبعاد التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية**، جامعة عين شمس، مصر، مجلد 21، العدد01، 2003.

34. محمد بداوي، **النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 5، 2016.

35. محمد سالم العمرات، **مستوى الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن**، مجلة الأردنية في العلوم التربية، مجلد 10، عدد 2، 2014.

36. ماهر صبري، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العقارية**، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العراق، 2009.

37. ماهر علي الخزاعي، **دور العدالة التوزيعية في تحقيق الإنتماء العاطفي للمنظمة (دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2015، نشر 2015/02/23.

38. محمد عبود الحرارشة، ملوح باجي، **درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، مجلد 77، عدد 07، 2012.

39. محمد وليد سالم سلامة، **أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الاقتصادية، فلسطين، مجلد 2، عدد 2، 2016.

40. محمود على الروسان، **أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية –**، المجلة الأكاديمية، جامعة نوروز، العراق، مجلد 06، عدد 02،2018.

41. مغار عبد الوهاب، **علاقة أبعاد العدالة التفاعلية بأبعاد الإحتراق النفسي– دراسة ميدانية على عينة من المستشارين التربويين في ولاية سكيكدة**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017.

42. مقدم عبد الحفيظ، **علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية "**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت العدد الأول والثاني، مج (2)، 1994.

43. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، أفريل 2008.

د.الملتقيات والمؤتمرات:

01. ماجد محمد صالح سليمان، محمد عبد الوهاب، محمد العزاوي، **مداخلة بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الآلية الولاية في الموصل)** المؤتمر الدولي المستوى الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان– الأردن 2009.

02. مها مهدي قاسم، " **تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة "، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية،** جامعة الزيتونة، عمان . الأردن، 25-27 أفريل 2005.

هـ. القوانين، الأوامر و المراسيم:

01. القانون 90-14 المؤرخ في 2 جويلية 1990 المتعلق **بكيفيات ممارسة الحق النقابي**.

02. أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، يتضمن **القانون الساسي العام للوظيفة العمومية**.

03. المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15ماي 1982**المتعلق بالخدمات الاجتماعية**.

04. المرسوم 82-303 المؤرخ في 11سبتمبر، 1982المتعلق **بتحديد اختصاص لجنة الخدمات الاجتماعية وتنظيمها وعملها**.

05. المرسوم رقم 84 - 10 المؤرخ في 14 يناير 1984 **المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها**.

06. من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003المتضمن **مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها**.

07. من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، **الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة**.

08. **ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية**، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010.

ثانياً باللغة الأجنبية:

A. LIVRES

01. Bass & Avolio, **Improving organizational effectiveness throught ran formational leadership**, united states, library of congress, 1994.

02. Daft.R, **Organization theory and design**, West Publishing, New York: 2008.

03. Gilles Balmisse, **Gestion Des Connsissances**, Vuibert, Paris, 2002.

04. Hoyle, Rick. H, **Handbook of structural equation modeling**, New York, Guilford print book. 2012

05. Kenneth Laudan et autres, Management Des systèmes D'information, Pearson, Paris, 2007.

06. Robert vozille, **Le Guide Du Management Des Connaissance**, afnor, Paris, 2006.

07. L.P.White**, introduction, to the study of public administration**, Macmillan CO, new.york, N, Y, 1962.

08. Mohedaltrad, Ecouter, Harmoniser, Diriger : **Un certain art du management**, office des publications universitaires, alger,algérie, 1994.

09. Nicole aubert et autre, **aspects humaines et organisationnelles**, édition PUE fondamentale, paris,1992.

10. Stata Corp, **Stata: Release 13, Statistical Software**, College Station, Texas, TX: Stata CorpLP. 2013.

B. Reviews

01. Bailey, C., & Clarke, M. **How do managers use knowledge about knowledge management?** Journal of Knowledge Management, ,4(3), 2000.

02. CHAN, M, **organisational justice and landmark cases**, international journal of organizational analyse, 8 (1), 2000.

03. De Carvalho, Jackson; Chima, Felix O,**Applications of Structural Equation Modelingin Social Sciences Research**, American International Journal of Contemporary Research, 4(1), 2014.

04. Folger, R. & Bies, R. J., **''Managerial Responsibilities And Procedural Justice** '', The Employee Responsibilities And Rights Journal, Vol. 2, 1989.

05. Folger, R. & Konovsky, M**., " Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions**" Academy Of Management Journal, Vol. 32, No. 1, 1989.

06. Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sinkovics, Rudolf R, **The use of partial least squares path modeling in international marketing**, Advances in International Marketing, 20 (10) , 2009.

07. Hitt, W. D, **The learning organization: Some reflections on organizational,** renewalb Leadership & Organization Development Journal, , 16(8), 1995.

08. Hox J.J, **An Introduction to Structural Equation Modeling,** Family Science Review, Vol.11, 1998.

09. Jackbowing, Emanuel, **les modèles d'équations structurelles à variables latentes cours des statistiques multi variées approfondie**, centre d'étude et de recherche en informatique et communication- Cédric -.2012

10. Jackson, Dennis L.; Gillaspy, Jr, J. Arthur; Purc-Stephenson, Rebecca, **Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis**, An Overview and Some Recommendations, Psychological Methods , 14 (1), 2009.

11. John Wiley and Sons, Inc **Schermerhorm,J,Managemen**t, 7td ed,New York , 2002.

12. John N. N. **ugoani, dimensions of emotional intelligence and transformational leadership**: a correlation analysis, independent Journal of management & production (ijm & p), v. 6, n. 2, April - June 2015.

13. Mahoney, R. **Leadership and learning organizations**. The Learning Organization, ,7(5), 2000.

14. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie**, S. B., Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences**, BRAC University Journal, vol 1, no 2, 2004.

15. Piccolo, **Transformational Leadership and job behaviors : the mediatingrole of core job characteristics**, academy of management journal, 49 (2), 2006.

16. Scharmer, C. O., **Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities**, Journal of Knowledge Management, ,5(2), 2001.

17. Schermelleh-Engel, Karin; Moosbrugger ,Helfried; Müller, Hans**Evaluating the Fit of Structural Equation Models,** Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures Methods of Psychological Research, 8(2): 2003.

18. Stone house, G. H., &Pemberton, J. D. **Learning and knowledge management in the intelligent organization. Participation &Empowerment**, An International Journal , 7 (5), 1999.