



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

العدالة التنظيمية وأثرها في المعارضة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
د. بلحاج طارق	بلبكوش سلسبيل	1
	بوحناش إكرام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	برني ميلود
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بلحاج طارق
مناقشا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بوجنانة فؤاد

السنة الجامعية: 2026/2025





شكر و عرفان

إلى من نبوء له بنعمه علينا مولانا وخالقنا سبحانه
جل وعلا، نشكره على نعمة التوفيق إن أصبنا
فمنه وحده لا شريك له، وإن أخطأنا فمن أنفسنا
ومن الشيطان.

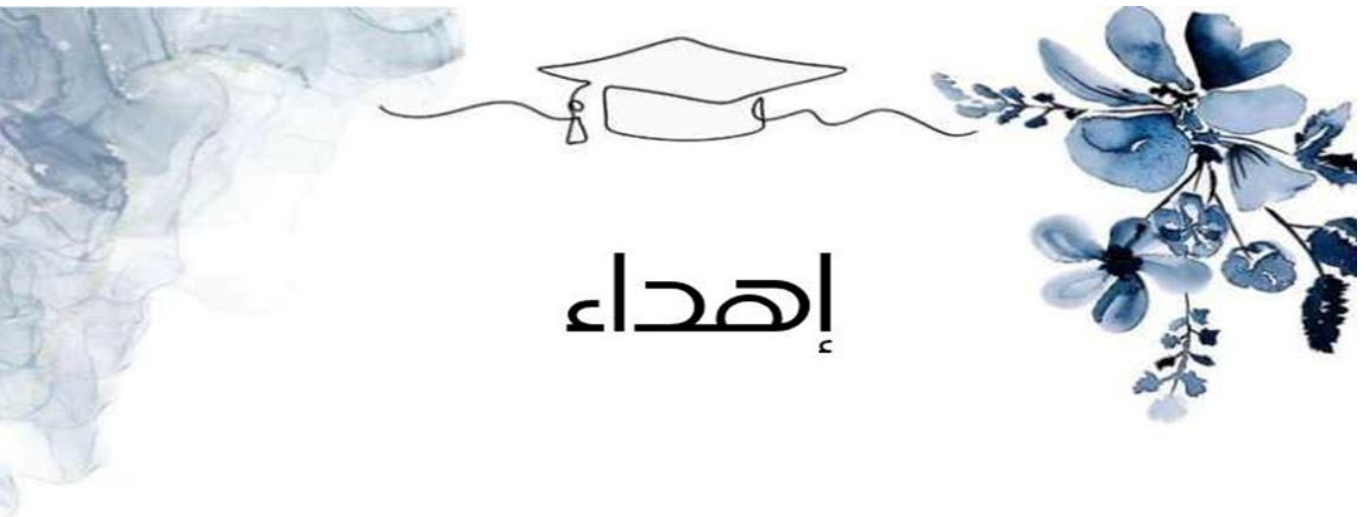
واعترافا بالفضل و الجميل أتوجه بخالص عبارات
الشكر وعميق التقدير للدكتور بلحاج طارق الذي
تفضل بالاشراف على هذا العمل وتعهده التصويب
في جميع مراحل انجازه وأفادني بتوجيهاته أسأل
الله أن يبارك في عمره وعلمه وعمله.
كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل
على مناقشتهم لهذه المذكرة وتقييمها، وإلى
كل من بسط لنا يد العون من قريب او بعيد .





إهداء

إلى من تعجز الحروف عن شكرهم، وتقف الكلمات قاصرة أمام
فيض عطائهم، إلى من كانوا السند والدفع المستمر لاصل إلى
هذه النقطة المضيئة من حياتي...
إلى نبع الحنان والبركة، إلى من صاغت بدعواتها الصادقة
طريقي، وسيجت بحبها خطواتي... جدتي الغالية، أطل الله في
عمرك ومنك الصحة والعافية.
إلى من فتحوا لي قلوبهم وبيوتهم، وأحاطوني بحنانهم، وكانوا
لي نعم الآباء والأخوة، إلى أخواي الأعزاء وعائلتي الكريمة؛ من
تربيت في كنفهم ورأيت فيهم الأمان والدعم، وشاركوني
الطموح واللحظات الصعبة، ولم يشعروني يوماً بئتم أو حاجة، بل
كانوا لي السند المنيع في كل مسارات حياتي.
إلى رمز العطاء والتضحية، من لم يبخل عليّ يوماً بجهد أو توجيه،
ومصاحب الفضل الكبير في بناء مستقبلي... أبي العزيز، حفظك الله
ورعاك ودمت لي فخراً.
إلى الروح الطاهرة التي غادرتنا جسداً ولم تغادرنا روحاً، إلى من
تمنيّت لو كانت اليوم بجانبني لتشهد ثمرة غراسها، وتشارك
معكم فرحة هذا الإنجاز، إلى ملاكي الحاضر في قلبي دائماً...
أمي الغالية، رحمك الله رحمة واسعة وأسكنك فسيح جناته، وجعل
هذا العمل صدقة جارية في ميزان حسناتك.
إلى نبض قلبي وسندي، ورفيقة العمر التي تقاسمت معي
اللحظات والخطوات، وكانت لي دائماً مصدر الفرح والتشجيع...
أختي الوحيدة، حفظك الله ورعاك ووفقك في حياتك.
إلى الأصدقاء الأوفياء، والرفقاء الذين تقاسمت معهم دروب العلم
وساعات السهر، وبذلوا صادق النصيحة والمؤازرة لتذليل كل عقبة.
إلى كل هؤلاء... أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع اعترافاً بالجميل
ووفاء للعهد.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
{وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ
أُنِيبُ}.
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
وبفضله وتوفيقه بلغت المرام.
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من
جعلهما الله سبباً في وجودي ونجاحي؛
إلى من ربياني صغيراً وعلماني كبيراً،
"فخري واعتزازي" أبي الغالي، و"نور
عيني وجنتي" أمي الحبيبة، بارك الله في
أعمارهما وجزاهما عني خير الجزاء.
وإلى إخوتي وأخواتي وكل من شدّ عضدي
بدعوة بظهر الغيب، أضع بين أيديكم هذا
العمل سائلاً المولى عز وجل أن يجعله علماً
يُنتفع به.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية (بأبعادها: التوزيعية، الإجرائية، والمعاملاتية) على سلوكيات المعارضة التنظيمية (بأبعادها: العلنية، الكامنة، والاستبدالية) لدى الأساتذة بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وشمل مجتمع البحث أساتذة الجامعة، حيث جرى توزيع استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية على عينة مكونة من (70) أستاذاً من مختلف الكليات والرتب العلمية. وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

أظهرت النتائج الوصفية وجود مستوى "متوسط" من الإدراك للعدالة التنظيمية بشكل عام بالجامعة، بينما سجل بعد "المعارضة العلنية" مستوى ممارسة "عالياً" لدى الأساتذة، في حين انخفضت أشكال المعارضة الكامنة والاستبدالية. وعلى الصعيد الاستدلالي، بينت اختبارات الانحدار والارتباط ضعفاً كبيراً وشبه انعدام للأثر المباشر والخطّي بين المتغيرين في النموذج الإحصائي المطبق.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational justice (with its dimensions: distributive, procedural, and interactional) on organizational dissent behaviors (with its dimensions: articulated, latent, and displaced) among professors at Abdelhafid Boussouf University of Mila. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted. The research population included university professors, where a questionnaire was distributed as the primary tool for collecting primary data to a sample consisting of (70) professors from various faculties and academic ranks. The data were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The descriptive results showed a 'moderate' level of perception of organizational justice overall at the university, while the 'articulated dissent' dimension recorded a 'high' level of practice among professors, whereas latent and displaced forms of dissent decreased. On the inferential level, regression and correlation tests revealed a significant weakness and an almost non-existent direct and linear impact between the two variables in the applied statistical model".



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	بسملة
II	شكر
III	إهداء
V	خلاصة الدراسة:
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
المقدمة	
أ	المقدمة
ب	1- إشكالية الدراسة:
ب	2- فرضيات الدراسة:
ج	3- أهمية الموضوع:
د	4- أهداف الدراسة:
د	5- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة
د	6- أسباب اختيار الموضوع
هـ	7- حدود الدراسة
هـ	8- هيكل الدراسة
و	9- مصطلحات الدراسة:
ز	10- الدراسات السابقة:
ز	11- الفجوة المعرفية
الفصل الأول: الإطار النظري	

2	1- العدالة التنظيمية:
2	تمهيد
2	1-1- مفهوم العدالة التنظيمية
3	1-2- أبعاد العدالة التنظيمية:
6	1-3- أهمية العدالة التنظيمية:
7	1-4- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:
9	1-5- طرق تحسين العدالة التنظيمية و ترسيخها:
11	تمهيد
11	2- المعارضة التنظيمية:
11	2-1- مفهوم المعارضة التنظيمية
13	2-2- المعارضة التنظيمية
14	2-3- أبعاد المعارضة التنظيمية
16	2-4- أهمية المعارضة التنظيمية
16	2-5- إستراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية
19	الخلاصة:
الفصل الثاني: الإطار العملي	
22	1- المبحث الأول: تقديم جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
21	تمهيد
22	1-1- نبذة عن المؤسسة:
24	1-2- المجال الجغرافي.
26	1-3- الهيكل التنظيمي للجامعة
27	2- أساليب وإجراءات الدراسة:
27	2-1- مجتمع و عينة الدراسة
27	2-2- اداة الدراسة

28	2-3- طريقة تحليل البيانات
28	3- اختبار الاستبيان
28	3-1- اختبار طبيعة البيانات:
29	3-2- صدق التكوين (الصدق البنائي):
32	3-3- اختبار ثبات الاستبيان
35	4- وصف المتغيرات الشخصية والوظيفة لأفراد العينة
40	5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأراء عينة الدراسة
54	6- اختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
78	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجول	العنوان	الصفحة
1	سلم ليكارت الخماسي	28
2	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	29
3	معاملات ارتباط العدالة التنظيمية وأبعادها	30
4	معاملات ارتباط عبارات العدالة التنظيمية والدرجة كلية له	31
56	معاملات ارتباط المعارضة التنظيمية وأبعادها	31
6	معاملات ارتباط عبارات المعارضة التنظيمية والدرجة كلية له	32
7	نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ	33
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	35
9	توزيع أفراد العينة حسب الكلية	36
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	38
11	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	39
12	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	41
13	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد العدالة التوزيعية	41
14	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد عدالة الإجراءات	43
15	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد عدالة المعاملات	45
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد العدالة التنظيمية	47
17	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المعارضة العلنية	48
18	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المعارضة الكامنة	50
19	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المعارضة الإستبدالية	52
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المعارضة التنظيمية	53
21	نتائج اختبار T لمستوى العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة	55

قائمة الجداول

57	إختبار T للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الجنس)	22
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة(الكلية)	23
60	اختبار ANOVA للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الكلية)	24
62	إختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (سنوات الخبرة)	25
63	إختبار ANOVA للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الجنس)	26
65	إختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة(الرتبة)	27
66	إختبار ANOVA للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة(الرتبة)	28
68	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور أبعاد المعارضة التنظيمية على العدالة التنظيمية.	29
70	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية:	30



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	1
26	الهيكل التنظيمي للجامعة	2
35	توزيع افراد العينة حسب الجنس حسب نتائج برنامج spss	3
37	توزيع افراد العينة حسب الكلية حسب نتائج برنامج spss	4
38	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة حسب نتائج برنامج spss	5
40	توزيع افراد العينة حسب الرتبة حسب نتائج برنامج spss	6



قائمة الصور

قائمة الصور

الصفحة	عنوان الصورة	رقم الصورة
24	صورة توضيحية لجامعة ميلا	1
25	تبين موقع توضيحي لجامعة ميلا	2

المقدمة

المقدمة

تمهيد:

تعيش المنظمات المعاصرة في خضم بيئة ديناميكية متقلبة تتسم بالتغير التكنولوجي المتسارع، والمنافسة الشرسة، وتنامي التوقعات المجتمعية، مما جعل من العنصر البشري حجر الزاوية ليس فقط في تحقيق الميزة التنافسية، بل في ضمان الاستدامة والبقاء ذاته. وفي خضم هذا المشهد، أضحت مناخ العمل الداخلي - بما يحمله من قيم سائدة ومدرجات ذاتية وسلوكيات فعلية - بمثابة البوصلة الخفية التي توجه طاقات الأفراد إما نحو الانخراط الإيجابي والابتكار ودعم الأهداف التنظيمية، وإما نحو التذمر والمقاومة والانسحاب النفسي. وفي قلب هذا المناخ، تبرز العدالة التنظيمية باعتبارها أحد أبرز محددات السلوك الإنساني في مكان العمل، حيث تشكل الإطار المرجعي الذي من خلاله يحكم العاملون على مدى إنصاف مؤسساتهم، ويتخذون بناءً عليه قراراتهم بالعطاء أو المنع، وبالبقاء أو الرحيل.

وتمثل العدالة التنظيمية إحدى الركائز النفسية الأساسية التي لا يقتصر مفهومها على عدالة المخرجات الملموسة كالرواتب والترقيات وتوزيع المهام، والتي يُعبّر عنها بمصطلح "العدالة التوزيعية"، بل يمتد ليشمل بعدين آخرين لا يقلان أهمية: أولهما "العدالة الإجرائية" التي تعني بنزاهة السياسات وشفافية الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات واتساقها على الجميع، وثانيهما "عدالة التعاملات" التي تركز على جودة المعاملة الشخصية وما تتطوي عليه من احترام وإشعار بالتقدير وصدق في التواصل. وعندما يترسخ إدراك الموظفين لهذه الأبعاد الثلاثة، تتعزز ثقتهم بقيادتهم، ويرتفع مستوى ولائهم والتزامهم العاطفي، وتنمو لديهم الرغبة في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية الطوعية التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، مما يُسهم بشكل مباشر في استقرار المنظمة وتحسين أدائها العام. غير أن الواقع العملي كثيراً ما يكشف عن فجوات واضحة في تطبيق هذه العدالة، سواء بسبب تحيز الإدارة أو ضعف التواصل أو غياب الشفافية، مما يخلق حالة من "غياب العدالة التنظيمية" التي لا تقف تداعياتها عند حدود انخفاض الروح المعنوية وتراجع الحماس فحسب، بل تمتد لتكون بمثابة الشرارة التي تُؤجج أشكالاً متعددة من "المعارضة التنظيمية"، تتراوح بين المقاومة السلبية الصامتة كالتباطؤ المتعمد والتقاوس، وبين المعارضة العلنية الصريحة كالاحتجاج المباشر وانتقاد القرارات.

وتُعرّف المعارضة التنظيمية بأنها ذلك الصوت المُغاير الذي يرفعه الموظفون - أفراداً أو جماعات - تعبيراً عن عدم اتفاقهم مع السياسات أو القرارات أو الممارسات السائدة داخل مكان العمل، وهي ليست مجرد سلوك عابر، بل ظاهرة سلوكية معقدة تحمل في طياتها وجهين متناقضين: فقد تكون بناءة ومبدعة حين تتبع

من رغبة صادقة في التطوير وكشف مواطن الخلل وتقديم حلول بديلة قابلة للتطبيق، وهنا تصبح المعارضة عيناً ناقدة تخدم الصالح العام، وقد تكون هدامة وسلبية حين تتحول إلى مجرد تدمير وتقويض للاستقرار دون هدف نبيل، فتغدو معول هدم للروح الجماعية ومعطلاً للإنتاجية. وانطلاقاً من هذا التداخل العميق بين المفهومين، تتجلى الأهمية البالغة لفهم الآليات المعقدة التي تحكم هذه العلاقة: كيف يُسهم انعدام العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة – التوزيعية والإجرائية والتعاملية – في تشكيل اتجاهات المعارضة التنظيمية وتوجيه مساراتها نحو البناء أو الهدم؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تُعد مدخلاً ضرورياً لتشخيص صحة المناخ التنظيمي، واستباق التوترات قبل استفحالها، وتصميم سياسات إدارية تعزز ثقافة الحوار والشفافية والإنصاف، وبالتالي تحويل المعارضة من خطر يهدد الكيان التنظيمي إلى طاقة إبداعية تدفع نحو التطوير والتجديد في مؤسسات اليوم.

1- إشكالية الدراسة:

على ضوء ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة ميله ؟

إنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وفقاً لأبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

1-ما هو مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ؟

2-ما هو مستوى المعارضة التنظيمية في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ؟

3- هل توجد فروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية و المعارضة التنظيمية تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة، الكلية)؟

4-هل يوجد أثر لبعد المعارضة العلنية على العدالة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة ميله ؟

5-هل يوجد أثر لبعد المعارضة الكامنة على العدالة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة ميله ؟

6- هل يوجد أثر لبعد المعارضة الإستبدالية على العدالة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة ميله ؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 للعدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة -ميلة -

وهذه الفرضية بدورها تنفرع إلى الفرضيات الجزئية الموالية:

- 1- مستوى العدالة التنظيمية منخفض في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة في جامعة ميله .
- 2-مستوى المعارضة التنظيمية منخفض في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة في جامعة ميله .
- 3-لا توجد فروق في إتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية و المعارضة التنظيمية تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة، الكلية) في جامعة ميله.
- 4-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 لبعد المعارضة العلنية على العدالة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة -ميلة -
- 5-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 لبعد المعارضة الكامنة على العدالة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة -ميلة -
- 6-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 لبعد المعارضة الإستبدالية على العدالة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة -ميلة -

3- أهمية الموضوع:

تتجسد أهمية الموضوع " العدالة التنظيمية وأثرها في المعارضة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة ميله" في شقين متكاملين. علمياً، تسعى إلى سد فجوة معرفية في البيئة الجزائرية عبر تقديم فهم ميداني نادر لديناميكيات المعارضة، التي تُعد أكثر تعقيداً من سلوك الصمت التنظيمي، وذلك باختبار نموذج نظري يربط أبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والمعاملات بمختلف أشكال المعارضة البناءة والهدامة. أما عملياً، فتُشكل أداة تشخيصية حيوية لإدارة جامعة ميله، إذ تُمكنها من التعرف إلى مسببات شعور الأساتذة بالظلم وتأثيرها في سلوكياتهم الاحتجاجية، مما يفتح الباب لتحويل تلك السلوكيات من معارضة سلبية إلى مشاركة بناءة. ومن ثم، تُسهم الدراسة في رسم خارطة طريق لسياسات تحفيز عادلة تعزز الولاء التنظيمي وتُحسن جودة التعليم والبحث العلمي، وصولاً إلى خلق مناخ تنظيمي صحي ومستقر قائم على الشفافية والاحترام المتبادل.

4- أهداف الموضوع:

- التعرف على أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة ميلة.
- بيان علاقة المعارضة التنظيمية كمتغير تابع للعدالة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة ميلة.
- الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من أجل القضاء على المعارضة التنظيمية وزيادة روح الثقة والانتماء لدى الموظفين

5- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

بغية دراسة إشكالية الموضوع والالام بجميع جوانبه، ومحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية، من أجل إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استعملنا طريقة المسح المكتبي في الجانب النظري، وبرنامج SPSS لمعالجة بيانات الدراسة لتحليل البيانات التي جمعت عن طريق استمارة الاستبيان المعدة والموزعة على أفراد المؤسسة.

6- أسباب اختيار الموضوع

أولاً: الأسباب الذاتية

. طبيعة التخصص

. الدافع الشخصي: الملاحظة المباشرة لمظاهر الاحتجاج والتذمر في الوسط الجامعي بسبب الشعور بالغبن وغياب تكافؤ الفرص.

. سهولة التطبيق الميداني: كون الباحث منتمياً لنفس الجامعة يسهل جمع البيانات بفعالية، حيث يتجاوب الموظفون بدافع الرغبة في إيصال معاناتهم.

ثانياً: الأسباب الموضوعية

. الأهمية العلمية: ندرة الدراسات التي تربط بين متغيري غياب العدالة والمعارضة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، مما يمنح البحث أصالة ويسد فجوة معرفية.

· خصوصية الميدان: الحساسية المفرطة للموظفين الأكاديميين والإداريين تجاه قضايا الإنصاف، حيث يتحول أي خلل في العدالة إلى حالة معارضة تنظيمية سريعاً.

7- حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت دراسة الموضوع في إطار جغرافي محصور في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- الحدود الزمنية : امتدت هذه الدراسة خلال شهر أبريل وماي من السنة الجامعية 2025-2026.

8- هيكل الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، تمثل الفصل الأول في الجانب النظري والفصل الثاني في الجانب التطبيقي، وقد كانت على النحو التالي:

أ- الجانب النظري:

في الفصل الأول تطرقنا إلى العدالة التنظيمية

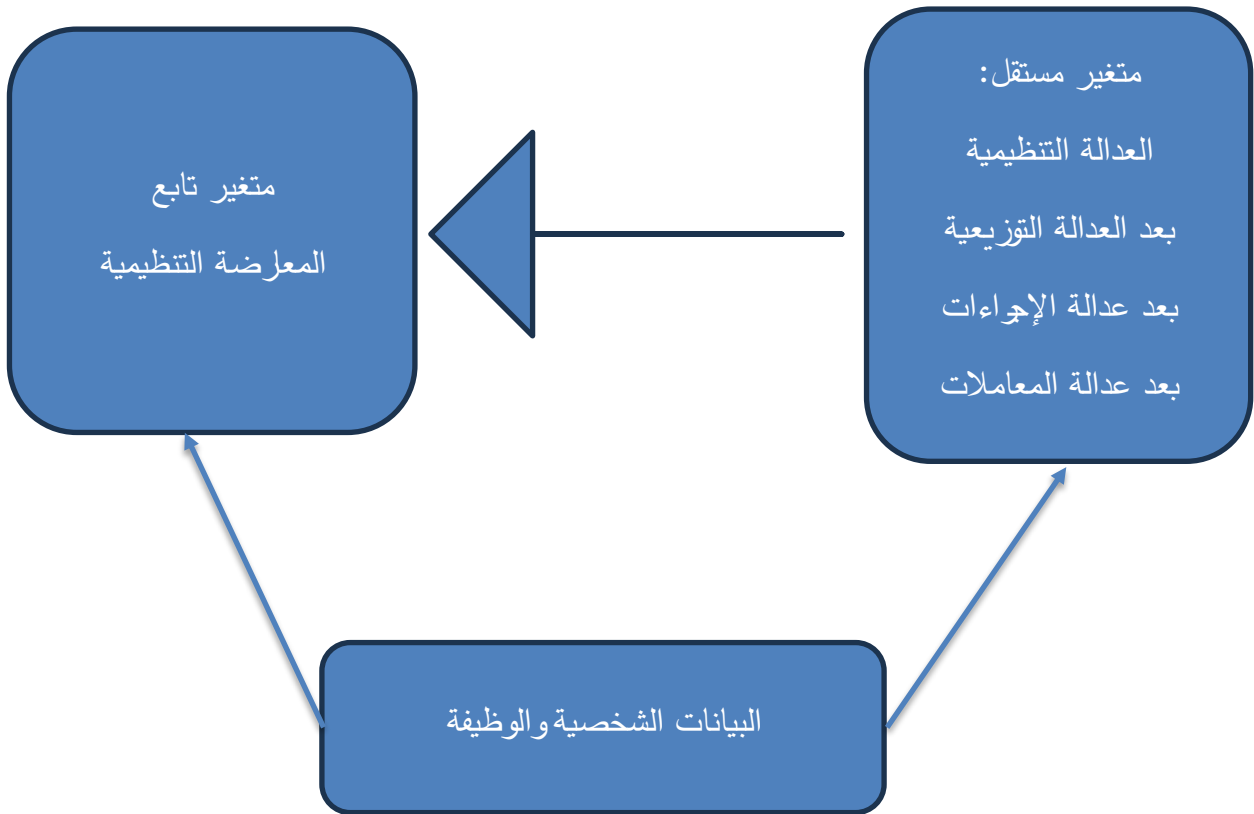
و تطرقنا إلى المعارضة التنظيمية

ب-الإطار العملي: الذي نعى من خلاله اخراج الموضوع إلى أرض الواقع والميدان العلمي لإثبات مدى صحة إشكالية الدراسة على أرض الواقع، حيث قسم بدوره إلى بحثين، حيث تضمن المبحث الأول تقديم عام حول جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- ومنهجية البحث وعينة الدراسة الميدانية، وتناول المبحث الثاني عرض نتائج الاستبيان وتحليله.

ج- نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة: متغير مستقل ومتغير تابع حيث يشمل المتغير المستقل الأبعاد التالية:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

9- مصطلحات الدراسة:

فيما يلي توضيح لأهم مصطلحات الدراسة

أ- المعارضة التنظيمية Organizational Dissent

هي إبداء عدم الرضى أو آراء مناقضة حول سياسات وممارسات المنظمة، ويتم إبداء هذه المعارضة داخل أو خارج المنظمة. ويوجد ثلاث أبعاد متفق عليها للمعارضة التنظيمية وهي المعارضة اللفظية، المعارضة الكامنة والمعارضة الاستبدالية. (Kassing, 1998).

ب- العدالة التنظيمية Organizational Justice

تعرف العدالة التنظيمية بأنها كيف يحكم العامل على سلوك المنظمة من حيث النتائج التي تؤثر عليه وكيف يؤثر ذلك السلوك على أداء العامل وغالباً ما يتم دراسة العدالة التنظيمية عبر ثلاث أبعاد وهي؛ العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية (Colquitt, 2001).

10- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير (2021-2022) بعنوان (أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية، والدور الوسيط للاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوري)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية لدى القطاع المصرفي السوري وإلى الكشف عن دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في تلك العلاقة، ولغرض تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم اعتماد أسلوب كمي في جمع البيانات واعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، بحيث شملت العينة (472) فرداً من مختلف الاختصاصات والمستويات الإدارية لدى عدد من المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أنه هناك أثر إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية وأثر سلبي معنوي في الاحتراق الوظيفي وأنه هناك وساطة جزئية للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية حيث توسط بعدا الإجهاد الانفعالي وتبدل المشاعر العلاقة بينما نقص الإنجاز الشخصي كان غير معنوياً في علاقة الوساطة المذكورة أعلاه، إضافة لكون الاحتراق عندما يدخل على العلاقة يؤثر في المعارضة التنظيمية أكثر من العدالة التنظيمية ولم يجد الباحث أي أثر معنوي النوع المصرف (عام - خاص) في المتغيرات المذكورة أعلاه.

الدراسة الثانية:

دراسة مصطفى (2017م) بعنوان (العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية).

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة طنطا. وفي ذلك أهمية كبيرة حيث إن العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية من المفاهيم الحيوية المعاصرة المستهدفة بحثاً وتطبيقاً في مجال السلوك التنظيمي، ويحظى هذان المتغيران في السنوات الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لكونها يساهمان بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وفي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. ولتحقيق

هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه، واستعان بالاستبانة التي طبقت على عينة ممثلة تم اختيارها بطريقة عشوائية بلغ عددها 335 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في ست كليات بجامعة طنطا ثلاث كليات نظرية هي الآداب، والتجارة، والتربية، وثلاث كليات عملية (وهي الطب والصيدلة والعلوم بمختلف تخصصاتهم الأكاديمية، وقد تم ذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2017 / 2018. وقد سار في اتجاه تحقيق هدفه وفقاً للخطوات التالية: أولاً: رسم معالم الإطار العام للبحث من خلال لقاء الضوء على مشكلته وهدفه وأهميته، ومنهجه وأدواته، حدوده وخطواته

وتحديد إجرائي لأهم المصطلحات المستخدمة فيه). ثانياً: تناول الإطار النظري للبحث وذلك للتعرف على الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية، وإلقاء الضوء على الأسس الفكرية لسلوك المواطن التنظيمية. هذا فضلاً عن تسليط الضوء على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية. ثالثاً: إلقاء الضوء على الدراسة الميدانية والتي تم من خلالها قياس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طنطا للعدالة التنظيمية، وعلاقة ذلك بدرجة توافر سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من وجهة نظرهم. رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية والتوصل منها ومن تحليل الأدب النظري إلى صياغة عدد من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وتمكن رؤساء الأقسام الأكاديمية بتلك الجامعة من تطبيق العدالة التنظيمية بشكل فاعل.

الدراسة الثالثة:

دراسة حراشة (2012م) بعنوان (درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية

. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، وأثر بعض المتغيرات المستقلة مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية.

وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، وقام الباحث باستخدام أداة لقياس درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وتكونت من (20) فقرة تغطي ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية هي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. وتم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين. وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتي الاختبار وإعادة اختبار، و

طريقة الاتساق الداخلي للفقرات، إذ بلغ معامل الثبات للأداة (1,81 و 2,88) على التوالي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة إحساس العاملين بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع جاءت جميعها بدرجة منخفضة. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس

العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات، من أهمها: إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم و تقديم مقترحاتهم.

الدراسة الرابعة:

بعنوان المعارضة التنظيمية كوظيفة للعدالة التنظيمية.

Goodboy, Alan K., Chory, Rebecca M. and Dunleavy, Katie Neary (2008) Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والمعارضة التنظيمية الموافقة لهذا الإدراك أجريت الدراسة على 107 عاملين في منظمات عدة أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لكل من العدالتين التوزيعية والشخصية له ارتباط معنوي سلبي بالمعارضة الكامنة، بينما العدالة المعلوماتية له ارتباط معنوي إيجابي بالمعارضة الكامنة والعدالة الشخصية المدركة هي أكثر المؤشرات ارتباطاً بالمعارضة الكامنة، ولم تجد الدراسة أي أثر لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على المعارضة العلنية، أو المعارضة الاستبدالية.

الدراسة الخامسة

بعنوان الاختلاف حول ما هو عادل اكتشاف العلاقة بين إدراك العدالة والمعارضة التنظيمية.

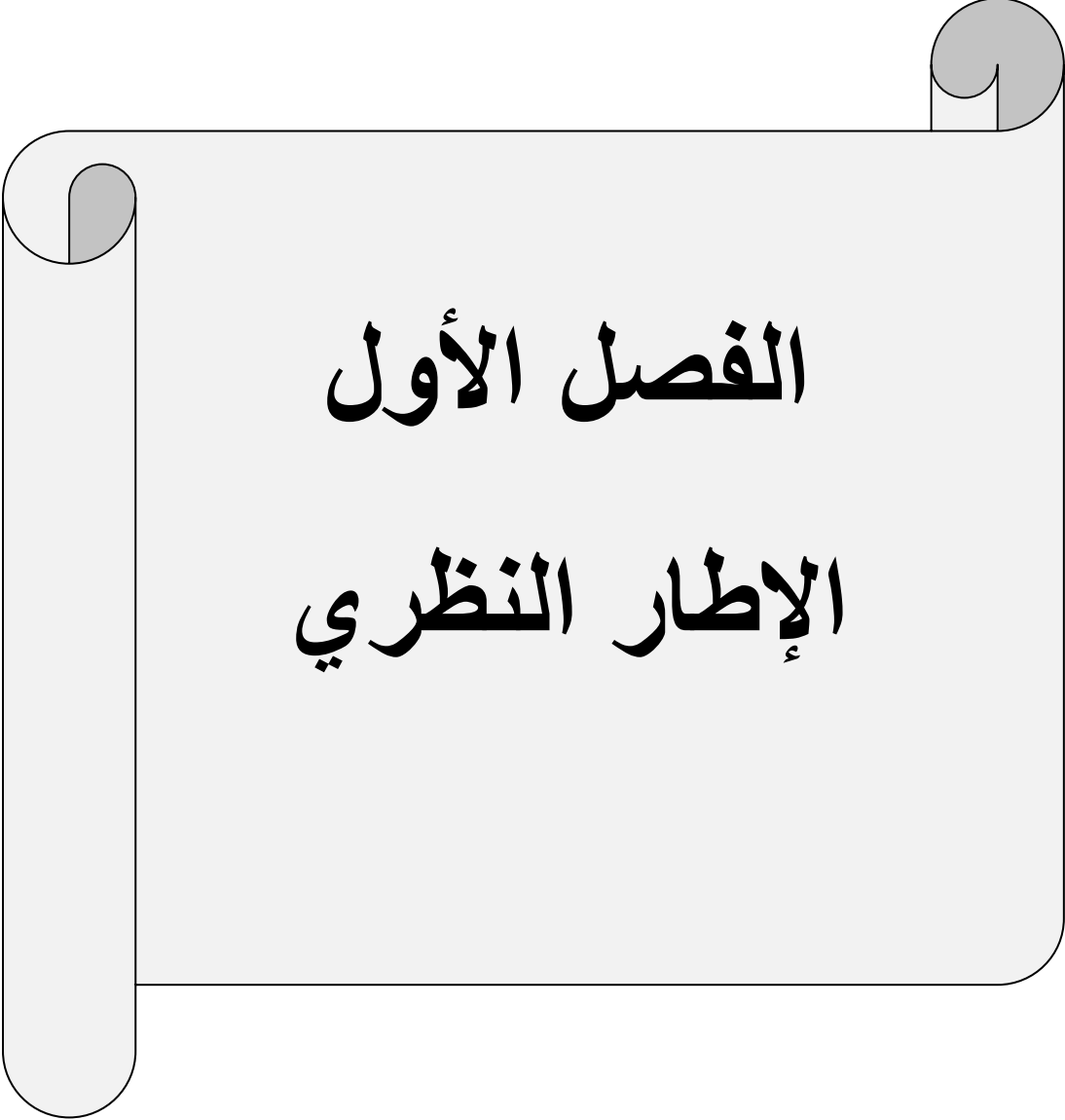
Jeffrey W. Kassing & Zachary J. McDowell (2008) Disagreeing about What is Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين العدالة المدركة ضمن المنظمة وميولهم للتعبير عن المعارضة. تمت هذه الدراسة على 141 من العاملين من مختلف الشركات في الولايات الجنوب غربية في أمريكا، بحيث تضمن العينة أكبر قدر ممكن من التنوع، سواء وفق نوع النشاط، أو الجنس أو سنوات الخبرة أو العمر أو المناصب الوظيفية وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك المدراء للعدالة له أثر إيجابي على المعارضة اللفظية للمستويات

الإدارية الأعلى وسلباً على المعارضة الكامنة، وإدراك غير المدراء للعدالة يؤثر سلباً على إبدائهم للمعارضة الكامنة والاستبدالية، وعلى العموم النتائج تدل على أنه على الرغم من اختلاف استجابات المدراء وغير المدراء، ولكنه يوجد أثر معنوي للعدالة التنظيمية المدركة على المعارضة التنظيمية.

11- الفجوة المعرفية :

تتجلى الفجوة العلمية للدراسة الحالية في اختلاف سياق التطبيق ونتائجه مقارنة بالدراسات السابقة؛ فبينما أثبتت معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة 2021-2022، و Goodboy et al. 2008 و Kassing & McDowell 2008) وجود أثر معنوي ومباشر للعدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، توصلت الدراسة الحالية إلى نتيجة مغايرة تتمثل في ضعف كبير وشبه انعدام للأثر المباشر والخطّي بين المتغيرين. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على الوسط الأكاديمي الجزائري (جامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة) مقارنة ببيئات القطاع المصرفي أو المجتمعات الغربية، مما يشير إلى تأثر العلاقة بين العدالة والمعارضة بخصوصية الثقافة التنظيمية للجامعة، وهو ما يفتح المجال للبحث في متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى تفسر هذا التباين في النتائج.



الفصل الأول

الإطار النظري

1- العدالة التنظيمية:

تمهيد:

في ظل التطورات الحاصلة في المجال الإداري والذي يعتبر بمثابة العمود الفقري لكل مؤسسة سواء عامة أو خاصة. فموضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما بالغاً كما أن العدالة التنظيمية من العوامل المؤثرة على شعور الأفراد العاملين مما يؤدي إلى رضاهم بالعمل، ويولد لديهم التزام اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها، مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1-1- مفهوم العدالة التنظيمية

تعني العدالة التنظيمية إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء فيما يخص منح المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها مساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم. (السعودي وسلطان، صفحة 201).

عرفها أيضاً مور وسالي على أنها " ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والجراءات التي تتم في المنظمة " (الزايد 2006، صفحة 13).

يعرفها أيضاً نماء جواد العبيدي على أنها "تعيين ادراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء منحهم المكافآت أو الجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً" (نماء جواد العبيدي، 2012 صفحة 80).

وعرفها أحمد صقر عاشور بأنها "هي إعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أم عدم العدالة فتعرف على أنها إعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين" (أحمد صقر عاشور 1989، صفحة 158).

وبناء على التعاريف السابقة يمكن لنا أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها: المساواة في المخرجات قياساً مع المدخلات، إضافة لنزاهة المنظومة الإدارية والإجراءات، وأن تكون شفافة ضامنة لرضى جميع الأطراف في المنظمة.

1-2- أبعاد العدالة التنظيمية:

كل بعد يحتوي على معايير خاصة يتميز بها، لذلك يمكن تناول هذه الأبعاد فيما يلي:

1-2-1- عدالة الإجراءات:

تشير عدالة الإجراءات إلى مدى شفافية وحيادية ونزاهة الأساليب والعمليات المُتَّبعة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، خاصة تلك المرتبطة بتوزيع المكافآت والموارد التي تهم العاملين. فعندما تتبنى المنظمة سياسات إجرائية قائمة على الإنصاف، ينعكس ذلك إيجاباً على مصداقية القرارات ويعزز الشعور بالعدالة لدى الموظفين. هذه العدالة تُعنى بالخطوات المتبعة للوصول إلى النتائج، وتتحقق عندما تتسم هذه الخطوات بالاتساق والاستمرارية، وعندما تُصمم لتحقيق مصلحة الجميع دون تحيز أو محاباة، مع الاعتماد على معلومات دقيقة وإتاحة المجال لمراجعة القرارات وتصحيحها. وبذلك، تمثل هذه الإجراءات الأطر والسلوكيات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة لأداء مهامها، ويُنظر إليها كبنية أساسية تشكل التصور الذهني للأفراد حول معنى العدالة في العمل. (فاطمة الزهراء، حروز، ص109)

حيث مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الاختلال بالفوائد الاجرائية التالية:

- أ- قاعدة الاستثناء: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه الشعور بالظلم مما يدفع بالمنظمات الإستئناف على تلك القرارات.
- ب- القاعدة الأخلاقية: وتعني بأن عملية توزيع المصادر و الموارد لا بد أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، دون تأثر تلك الإجراءات بعوامل خارجية أو عوامل شخصية مثل العمر والجنس والجنسية.
- ج- قاعدة التمثيل: وتعني استيعاب عملية اتخاذ القرارات لآراء اصحاب العلاقة و تمثيلهم، بحيث أخذت المنظمة بنتائج ملاحظاتهم وآرائهم بعين الإعتبار عند صياغة القرارات، فمثلاً لو باستشارة كل من المدخنين والغير مدخنين حول إجراء حظر التدخين داخل المنظمة والنظر في عمل مقارنة بين الطرفين ليصبح القرار قابل للحياة والتطبيق بالنسبة لأولئك الذين سيزعجهم هذا الإجراء.
- د- قاعدة الدقة: عملية إتخاذ القرارات يجب ان تبني على معلومات صحيحة ودقيقة وتجنب الاعتماد على الإشاعات والتحقق من صحة القرار وتناغمه مع سياسات الموارد البشرية قبل إختاذه.

هـ- قاعدة عدم الإنحياز: يجب أن لا تؤثر المصالح الشخصية وأهواء متخذي القرارات عند إتخاذها، وتغليب الصالح العام، بحيث تستند هذه القرارات على الحقائق وعلى التنوع لمصادر المعلومات بحيث تؤدي إلى خلق نظرة شاملة وموضوعية ومحيدة.

ي- قاعدة الإنسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم الإجراءات المتخذة بتوزيع الكفاءات والعقوبات على العاملين بين الجميع في كل الأزمنة ودون تمييز، وعلى سبيل المثال عدم رفض الموظفين لمجرد نزوة. (محمد عبد السعيد عليان، 2016، ص 25).

1-2-2-عدالة التوزيع:

يشير مفهوم العدالة التوزيعية إلى شعور العاملين لمدى عدالة توزيع للموارد والمكافآت داخل المؤسسة، مثل الأجور والترقيات والحوافز، مقابل جهودهم وأدائهم في العمل، لا يقتصر إهتمام العاملين على كمية المخرجات التي يحصلون عليها فقط، بل يشمل أيضا الشعور بعدالتها مقارنة بزملائهم. وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب من أبرز الموضوعات التي تناولتها الأبحاث في مجال العدالة التوزيعية. وتشير إلى ادراك الفرد للإنصاف المخرجات التي يتلقاها، وكذلك العوائد التي يتحصل عليها الفرد وتكون ناتجة عن مقارنة ما يقدمها الفرد من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يقدمونها الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.

وتقوم العدالة التوزيعية حسب أورغان على ثلاثة قواعد تتمثل فيما يلي:

- قاعدة النوعية: تعني أن جميع العاملين بغض النظر عن خصائص الفردية مثل (الجنس،

الدين... يجب أن يتساوا في فرص الحصول على المكافآت فعلى سبيل المثال: ينبغي أن تشمل

الخدمات الصحية المقدمة لجميع العاملين دون تفرقة أو تمييز، وإلا سيعد ذلك تجاوزا لهذه القاعدة.

-قاعدة المساواة: تعتمد على مبدأ المساهمة حيث ينبغي أن يحصل العامل الذي يعمل بدوام كامل على مكافآت أكبر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وإذ لم يتحقق ذلك فسيعتبر إنتهاكا لقاعدة المساواة.

قاعدة الحاجة: تعني إعطاء الأولوية لذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى على سبيل المثال: إذا زادت الأجور وكان هناك إختيار بين امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غيرمتزوجة، فمن المنطقي أن تمنح الأولوية للمرأة المتزوجة وإذا لم يطبق ذلك فسيعد إنتهاكا لقاعدة الحاجة.

يرى الباحثون أن الأفراد يختلفون في حساسيتهم للعدالة ومدى توازن معادلة العوائد والمساهمات لديهم، لذلك يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات وهم:

- المؤثرون أو المعطأون: هم مجموعة من الافراد الذين يستمدون رضاهم في تقديم مساهماتهم دون النظر إلى العوائد التي يستحقونها مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.
- الوسيطون أو المساؤون: هم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أعلى مستويات الرضا عندما تكون معادلة العدالة لديهم متساوية مع معدلات العدالة لدى الآخرين، حيث هذه المجموعة تبدل أساسها بين حالة الرضا و الشعور بالذنب أي زيادة عوائدهم ما يقابل جهودهم ومساهماتهم.
- الذاتيون أو الأنانيون: هم مجموعة من الأفراد الذين يميلون بطبيعتهم إلى الأخذ أكثر من العطاء، ولا يرضون إلا عندما تكون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حال تساوت المعادلة أو كانت في غير مصلحتهم.

1-2-3- عدالة التعاملات:

تشير عن مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق عدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة ببعضها البعض. لذا فعدالة التعاملات تشير إلى كيفية تجسيد هذه الإجراءات، ويتضمن هذا البعد عدالة التعامل مع الأفراد العاملين ومراعاة كرامتهم واحترامهم.

وتشمل عدالة التعاملات نوعين من العدالة وهم:

- **عدالة العلاقات الشخصية:** وتشير الى مستوى الاحترام والتقدير الذي يظهره المدير فيعامله مع مرؤوسية.
- **عدالة المعلومات:** وهي تركز على التوضيحات والتغيرات المقدمة للعاملين من خلال نقل المعلومات الضرورية بشأن أسباب استخدام إجراءات معينة أو آلية تخصيص مخرجات محددة وذلك بأسلوب موثق ودقيق، على سبيل المثال: قيام المدير بتقديم شرح للعاملين حول القرارات التي تؤثر عليهم.

1-3- أهمية العدالة التنظيمية:

تحتل العدالة التنظيمية أهمية استثنائية داخل المؤسسات مهما تباينت طبيعة النشاطات، وقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والابحاث في مجال إدارة الاعمال، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم وتمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، وبالتالي يؤدي إلى حدوث ارتفاع في مستويات أداء المؤسسة، أما في حالة عدم إحساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كالاحتجاجات العمالية، فالمورد البشري يعد الركيزة الأساسية ويعتبر من أهم موارد المؤسسة الذي يساعدها في تحقيق أهدافها، بحيث تزايدت الأهمية الاستراتيجية له في الادارات التنفيذية وذلك نظرا لاحتكاكه بصفة مباشرة مع المتغيرات البيئية مما اقتضى تمكنهم من التصرف في الامور التي تعكس مخاطر أو فرصا للمؤسسة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة لديه.

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

- إن العدالة التنظيمية توضح النظام التوزيعي للرواتب و الاجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكن من عملية اتخاذ القرار و تعد العدالة الاجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء و على السلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم و القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية و الإنجازات عند أعضاء المنظمة.

- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية و الدينية عند الافراد وتحدد طرق التفاعل و النضج الاخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- إدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المنظمة وذلك بإتباع سلوكيات سلبية, وقد تصل بالبعض منهم إلى سلوكية الانتقام الموجهة نحو المنظمة ونظمها أو نحو قادتها.
- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية و التجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال رد فعل لسلوكيات ضارة للمنظمة.
- إن منح العاملين لفرصة المشاركة إبداء الرأي وبما يتعلق بعملهم يولد لديهم الاحساس بتطبيق العدالة وبخلافه لا تطبيق لها.
- يتوقف مدى إدراك العاملين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم بخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو دقيقة أو رسمية.

1-4- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وإحساسهم بها في مكان عملهم فمنها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية، وفيما يلي بعض العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

- بيئة العمل الداخلية: تعرف البيئة الداخلية بأنها "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة مباشرة من قبل الأفراد العاملين في هذه البيئة بحيث تكون هذه الخصائص ذات أثر واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم حيث يتطلب " فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للتنظيم والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية و تطبيقها لا يكمن بدون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب في تطبيق العدالة التنظيمية، لذا تسعى المنظمات إلى توفير بيئة عمل مناسبة من خلال تشجيع العمال بروح الفريق و تعزيز المهارات و القدرات الايجابية للعاملين ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على إحساس العاملين و إدراكهم للعدالة التنظيمية.

- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو مصدر من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، و من خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات تأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و منها على سبيل المثال: الدرجة الرسمية، نطاق الإشراف، ودرجة المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تدفق المعلومات داخل المنظمة.
- مستوى الأجر: يعد الأجر المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظف المصدر الأساسي لدخل الفرد و مثل ل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و خاصة عدالة التوزيع و ذلك لان الفرد يسعى لتحقيق كل من العدالة الداخلية و الخارجية في تحديد معدلات الأجور فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجور مساوية نسبيا لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون بأن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة.
- الشفافية: حيث ترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات دون قيود، وهي تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة الواجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق العدالة التنظيمية. (ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، صفحة 13)
- الإستقطاب: إن اتباع المنظمة أسلوب الإستقطاب الداخلي من شأنه ان يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتهم في قدراتهم وامكانياتهم مما يسهم في شعورهم بالرضا الوظيفي والذي ينعكس إيجاب على إحساسهم بالعدالة التنظيمية و خاصة لدى موظفين المستويات الإدارية العليا و ذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب أعلى في مكان عملهم.
- الاعتماد على مبدأ الجدارة و الكفاءة: يعتمد هذا المبدأ على المعايير التي تؤكد أن بذل الجهد و الكفاءة في الأداء هو معيار المفاضلة بين العاملين في تولي المناصب القيادية والترشيح للدورات التدريبية، و الحصول على المكافآت المادية والمعنوية، و أن اعتماد الإدارة على مبدأ الجدارة و الكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي، يساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود و مهارات في أدائه للمهام الموكلة إليه.
- تقييم الأداء: هو العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة عن مستويات الأداء المحقق عن أداء العاملين و مقارنتها بالمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق و تؤثر نتائج تقييم الأداء في شعور

العاملين بالعدالة التنظيمية فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي و أتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات و شعورا أن رئيسهم المباشر لديه إلهام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية و زاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء.(عبد المجيد أ 2016، ص 353 354)

مما سبق يتضح أن شعور العامل بالإستقرار والأمن وكذلك توفر عنصر التهوية والحرارة، تعتبر من العوامل التي تؤثر في العدالة التنظيمية، كما أن المؤسسة تقوم باختيار الأفراد الأكثر كفاءة وترقيتهم إلى مناصب أعلى من وظائفهم الأولى، حيث يتحمل العامل هنا مسؤولية أكبر، كما تعتبر الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه عاملا مؤثرا من خلال إحساسهم بعدالة المعاملة، بالإضافة إلى توضيح الإجراءات الخاصة بالمنظمة والإفصاح عن المبادئ الضرورية، كل هذه العوامل تؤثر في العدالة التنظيمية بالإيجاب.

كما يمكن تلخيص الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

- ارتفاع معدلات الاجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
 - غياب عدالة التوزيع تؤدي إلى انخفاض كمية الأداء الوظيفي لدى العاملين وجودته، أما غياب عدالة الإجراءات والقرارات الغير عادلة يؤدي حتما إلى نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الإلتناء التنظيمي.
- (شادن عبد الله عبد العزيز الديخي: ص737)

وعند شعور العامل بعدم العدالة هنا يسلك العامل نمطا من أنماط السلوك التالية وذلك من أجل استبداله بالشعور بالعدالة:

- تغيير مدخلات العمل كالتقليل من مجهود الأداء.
 - ترك الموقف كترك العمل.
 - تغيير نقاط المقارنة كالمقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة.
- اتخاذ إجراءات من أجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة كإقناع شخص مثلا: "بقبول عمل أكثر".

1-5- طرق تحسين العدالة التنظيمية و ترسيخها:

بإمكان الإدارات ان تتبنى العديد من الخطط التي من شأنها تحسين معطيات العدالة التنظيمية و ترسيخها و استناد جميع الاطراف من نتائجها.

لقد اقترح الدكتور priyu anugamin الاستاذ المساعد في جامعة التعايش الدولية في عام 2013

ثلاث طرق لتحسين العدالة التنظيمية وهي:

- القيادة: لقد اثبتت التجارب التاريخية و النظريات الادارية بوجود علاقة مباشرة بين القيادة و ما يصدر عنها من قرارات و بين العدالة التنظيمية. ففي البيئة العادلة و الاخلاقية فان القرارات التي يقدمها القادة تعكس المعاملة العادلة للأشخاص الذين هم قلقين اتجاه حقوقهم و رفايتهم.
 - التواصل: يمكن ان تحسن نوعية الاتصال الذي يتبعه القائد تصورات العاملين نحو العدالة و عدالة القائد. و كذلك الحد من مشاعر عدم اليقين. و في املم ان تكون المعلومات المقدمة اليهم دقيقة و مفيدة و حسنة التوفيق.
 - مناخ العدالة: تشير البحوث الاخيرة الى تصورات فرق العمل لمستوى العدالة السائدة في بيئاتهم. و التي تسمى (مناخ الظلم) الذي يمكن ان يؤثر على اداء الفريق , و التي تؤدي الى تجانس التصورات للعدالة لدى الفريق , و ان هذا التجانس يخلق بدوره مناخ قوي للعدالة و ترسيخها و عدم السماح عليها.
 - يفضل ان يكون للموظفين دورا في اقرار التعليمات و القوانين التي تخص عملهم و ذلك من اجل جمع اكبر قدر ممكن من الأفكار و الخروج بصيغة مرضية للجميع.
 - اعلام العاملين بالخطط والتطورات او التغييرات التي يتم اتباعها في تسيير المنظمة للأعوام القادمة حتى يكونوا متأهبين و مساندين لها. و كي لا يشعروا ان في اخفائها امورا تضر بمصالحهم العادلة.
- (السامرائي، د 2021)

خلاصة للمبحث :

تُعرف العدالة التنظيمية بأنها تصورات الموظفين ومدى إدراكهم لمدى "عدالة" المعاملات والإجراءات داخل بيئة العمل، وتتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية التي تتعلق بإنصاف النتائج والمكافآت، العدالة الإجرائية التي تخص شفافية ونزاهة القواعد المستخدمة لاتخاذ القرارات، والعدالة التفاعلية التي تعكس الاحترام والتقدير في أسلوب التعامل مع الأفراد. عندما يشعر الموظفون بوجود هذه العدالة، يرتفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتزداد ثقتهم بالمنظمة، مما يؤدي بالتبعية إلى تعزيز الولاء المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملموس.

2- المعارضة التنظيمية:

تمهيد

يمثل التعبير عن الاختلاف في المنظمات قيمة أخلاقية وإدارية جوهرية، تتعدد مستوياته وأشكاله بحسب الجهة المتلقية والعوامل المؤثرة فيه. يستعرض هذا النص الإطار المفاهيمي للمعارضة التنظيمية، متتبعاً تطور تعريفها من كونها احتجاجاً علنياً على الممارسات غير المرضية إلى مفهوم أكثر شمولية يشمل التعبير عن الآراء المتناقضة بشأن سياسات المنظمة وإجراءاتها. كما يناقش العوامل الفردية والعلاقاتية والتنظيمية المؤثرة في قرار الموظف بالمعارضة، والاستراتيجيات المتنوعة التي يستخدمها للتعبير عن رأيه، مصنفة ضمن فئات عقلانية ولينة وصارمة.

2-1- مفهوم المعارضة التنظيمية

يحظى التعبير عن الرأي المخالف بقيمة أخلاقية جوهرية في سياق العمل. فكما أشار كل من سبراغ وروود (Sprague & Ruud, (ص 190).1988)، يمكن النظر إلى الإفصاح عن الخلاف داخل المنظمة من زوايا متعددة؛ إذ قد يُعد التزاماً أخلاقياً، أو حقاً سياسياً، أو ممارسة إدارية رشيدة، كما قد يُنظر إليه على أنه مصدر إزعاج بسيط، أو خرق للولاء يستوجب العقاب (يتقاطع مفهوم الاختلاف التنظيمي مع عدد من المفاهيم الأخرى في مجال السلوك التنظيمي، مثل الصراع، ومحاولات التأثير على القيادة العليا، ومقاومة الموظفين، وصوت الموظف، والإبلاغ عن المخالفات.

تنوعت محاولات تعريف المعارضة التنظيمية بين الباحثين على مر السنوات (غراهام، 1986؛ هيغستروم، 1990؛ ريدينغ، 1985). ويمكن رد هذه التعريفات إلى خمسة افتراضات رئيسية تجمعها: أولاً، تتبع المعارضة من طرف غير مرضي. ثانياً، توجه انتقاداً للوضع القائم في المنظمة. ثالثاً، تتطلب الإفصاح العلني عن الاعتراض. رابعاً، تتسم بطابع مواجهةي بطبيعتها. خامساً، تركز مضمونها غالباً على قضايا مبدئية. ولاحظ كاسينغ (Kassing, 1997) أن هذه الافتراضات قد تختلف في حدتها، وأن المعارضة لا تقتصر بالضرورة على الجهر العلني بالرفض، بل قد تتضمن قضايا شخصية ومبدئية على حد سواء. لذا، دعا إلى إعادة صياغة المفهوم لتجنب الغموض. وقدم كاسينغ (1998) تعريفاً محدداً للمعارضة التنظيمية وصفها بأنها "الإفصاح عن عدم الموافقة أو طرح وجهات نظر متضاربة بشأن ممارسات المنظمة، وسياساتها، وإجراءاتها" (ص 183). ويقوم هذا التعريف على ثلاث ركائز أساسية: ضرورة التعبير عن الرأي المخالف، ووجود آراء متباينة، وارتباط ذلك بسياسات المنظمة وإجراءاتها.

تكتنف عملية التعبير عن المعارضة مخاطر متعددة وتعقيدات كبيرة، وغالبًا لا يُقدم الموظف عليها إلا بعد تجاوز مجموعة من العوامل المحفزة لحد تحمله. تتمثل هذه العوامل في محفزات متنوعة، كالمعضلات الأخلاقية، أو الضرر المتوقع (سواء على الموظف نفسه أو المنظمة أو الغير)، أو سوء اتخاذ القرارات، وغيرها.

تصنف المعارضة بحسب جهة التلقي إلى ثلاثة أنماط رئيسية: المعارضة الصريحة (اللفظية، التصاعدية) والتي يوجهها الموظف مباشرة إلى المشرفين؛ والمعارضة الكامنة (الجانبية) والتي يعبر فيها عن رأيه لزملائه في العمل أو لأعضاء آخرين بنفس مستواه الوظيفي؛ والمعارضة المُزاحة (الإستبدالية) حيث يلجأ الموظف إلى أطراف خارج المنظمة مثل العائلة أو الأصدقاء أو وسائل الإعلام.

يتفاوت استعداد الموظفين للتعبير عن معارضتهم تبعًا لعوامل متعددة، تشمل المستوى الفردي والعلاقاتي والتنظيمي. فعلى المستوى الفردي، تتأثر قرارات المعارضة بقيم الفرد وتوقعاته المستقاة من خارجة بيئة العمل، ومنها السمات التواصلية والاستعدادات الشخصية. فعلى سبيل المثال، يميل الموظفون ذوو مركز التحكم الداخلي إلى التعبير عن معارضتهم بشكل تصاعدي، بينما يلجأ ذوو مركز التحكم الخارجي غالبًا إلى المعارضة الكامنة (Kassing & Avtgis, 2001). كما تبين وجود علاقة إيجابية بين المعارضة التصاعدية والقدرة على الجدل، وعلاقة سلبية مع السلوك العدواني (Croucher et al., 2009; Kassing & Avtgis, 1999).

أما العوامل العلاقاتية، فتركز على طبيعة وجود العلاقات بين الفرد وغيره من أعضاء المنظمة. وقد تبين أن العلاقة الإيجابية بين المشرف والمرؤوس تعزز المعارضة التصاعدية، في حين أن العلاقات القوية مع زملاء العمل ترتبط بزيادة المعارضة الكامنة (Kassing & McDowell, 2008). وتتمثل العوامل التنظيمية في علاقة الفرد بالمنظمة ككل وصورته الذهنية عنها. فغالبًا ما يعبر الموظفون عن معارضتهم للإدارة العليا عندما يكونون أكثر التزامًا بالمنظمة (Kassing, 2000a)، أو عندما يدرون وجود مستوى عالٍ من حرية التعبير (Croucher et al., 2014; Kassing, 2000b)، أو إذا كانوا يشغلون مناصب إدارية (Kassing & Armstrong, 2002; Kassing & Avtgis, 1999)، أو كلما زاد انخراطهم في العمل (Kassing, Piemonte, Goman, & Mitchell, 2013)، وارتفع مستوى اندماجهم التنظيمي (Goldman & Myers, 2015; Croucher, Zeng, & Kassing, 2016).

لم يقتصر البحث على دراسة جماهير المعارضة فحسب، بل امتد ليشمل وظائفها والرسائل المستخدمة فيها. حدد كاسينغ (2002) خمس استراتيجيات رئيسية يعبر بها الموظفون عن معارضتهم للإدارة العليا، وهي: الاستدلال المباشر بالحقائق (الذي يعتمد على تقديم حجج قائمة على معلومات موضوعية)، والتكرار (الذي يعني الاعتراض المتواصل حتى يصل الصوت إلى جهة متقبلة)، وعرض الحلول (حيث يقرن الموظف اعتراضه بمقترحات بديلة)، والتحايل (ويعني توجيه المعارضة إلى عضو آخر في الإدارة العليا بدلاً من المشرف المباشر)، وأخيراً التهديد بالاستقالة كخيار محفوف بالمخاطر ولا يُستخدم إلا عند الرغبة في استجابة فورية.

بناءً على ذلك، وسع غارنر (Garner, 2009) هذا التصنيف ليشمل أحد عشر نوعاً من رسائل المعارضة: عرض الحلول، والاستدلال المباشر بالحقائق، والإلهام، وبناء التحالفات، والتكرار، والتحايل، واستخدام الفكاهة، والتنقيص، والتملق، والتبادل، والضغط. وصنف غارنر هذه الأنواع ضمن ثلاث فئات كبرى: الفئة العقلانية (وتشمل الاستدلال المباشر بالحقائق، والتبادل، وتقديم الحلول)؛ والفئة اللينة (وتضم التملق، والإلهام، والفكاهة، والتنقيص)؛ والفئة الصارمة (وتشمل الضغط، وبناء التحالفات، والتحايل، والتهديد بالاستقالة).

2-2- المعارضة التنظيمية

يشير مصطلح المعارضة التنظيمية إلى الانتقادات والآراء المعارضة التي يعبر عنها الأفراد أو الجماعات فيما يتعلق بالممارسات أو السياسات أو القرارات الإدارية داخل المنظمة (كوركمز وبكتاش، 2023). ويعكس هذا المفهوم حساسية الموظفين وردود أفعالهم تجاه الظلم وعدم المساواة وعدم الرضا في مكان العمل (موريسون وميلكين، 2000). ويمكن أن تتجلى المعارضة التنظيمية بشكل صريح وضمني؛ فالمعارضة الصريحة تُعبر عنها بشكل مباشر وعلني، بينما تُنقل المعارضة الضمنية من خلال وسائل أكثر سرية وغير مباشرة. ووفقاً لكاسينغ (1998) وكاسينغ (2000)، تلعب المعارضة التنظيمية دوراً حاسماً في تمكين الموظفين من التعبير عن مخاوفهم وتحدي المعايير التنظيمية، مما يعزز كلاً من التغذية الراجعة البناءة، وربما الصراع

إقترح كاسينغ (1997، 1998) ثلاثة أنواع من المعارضة في المنظمة: المعارضة المعلنة، والمعارضة الكامنة، والمعارضة الإستبدالية. تشير المعارضة المعلنة إلى التواصل المفتوح والمباشر مع أعضاء المنظمة المؤثرين. تنطوي المعارضة الكامنة على توصيل الآراء إلى جماهير غير فعالة (مثل زملاء العمل) بدلاً من الرؤساء الذين يتمتعون بالسلطة التنظيمية. تنطوي المعارضة المُزاحة على التعبير عن النقد لجماهير خارجية (مثل الأصدقاء والعائلة والأشخاص المهمين).

يرتبط التعبير عن المعارضة التنظيمية بجودة علاقات الموظفين مع المشرفين (كاسينغ، 2000ب)، ودرجة حرية التعبير التي تعززها البيئة التنظيمية (كاسينغ، 2000)، ومتلازمة الإرهاق التنظيمي (أفتجيس، توماس-مادوكس، تايلور، وباترسون، 2007)، والعديد من الاختلافات الفردية بين الموظفين. على سبيل المثال، يُعزى التعبير عن المعارضة إلى مركز تحكم أعضاء المنظمة، وميلهم إلى الجدل، وعدوانيتهم اللفظية (كاسينغ وأفتجيس، 1999، 2001)، وكذلك مدة خدمة الموظف في المنظمة (كاسينغ وديتشوتشيو، 2004). وأخيراً، يتم تحديد كيفية التواصل بشأن المعارضة من خلال بعض القضايا التي تنشأ في المنظمة، مثل التغيير التنظيمي (كاسينغ وأرمسترونغ، 2002)،

2-3- أبعاد المعارضة التنظيمية

تشير المعارضة التنظيمية إلى التعبير عن عدم الموافقة أو الآراء المتناقضة بشأن سياسات المنظمة وممارساتها (كاسينغ، 1997). اقترحت كاسينغ (1997، 1998) ثلاثة أنواع من المعارضة في المنظمة: المعارضة العلنية، والمعارضة الكامنة، والمعارضة الإستبدالية. تشير المعارضة العلنية إلى التواصل المفتوح والمباشر مع أعضاء المنظمة المؤثرين. تنطوي المعارضة الكامنة على توصيل الآراء إلى جماهير غير فعالة (مثل زملاء العمل) بدلاً من الرؤساء الذين يتمتعون بالسلطة التنظيمية. تنطوي المعارضة الإستبدالية على التعبير عن النقد لجماهير خارجية (مثل الأصدقاء والعائلة والأشخاص المهمين).

2-3-1 المعارضة اللفظية (العلنية)

وتعني المعارضة التنظيمية المعبر عنها علناً وبوضوح وبطريقة بناءة، إذ يجاهر المعارضون بمطالبهم أمام قيادة التنظيم الإداري سواء بالاعتصام ورفع الشعارات التي تتضمن المطالب ويكون لها قيادات تفاوض وتساهم حول مطالبها، وتؤثر بشكل واضح في تعديل سلوكيات المنظمة وتغلب دوراً رقابياً في تحسين وتطوير أداء المنظمة (Cannings, Farrell & Rushult, 1992, 1992).

2-3-2 المعارضة الصريحة

عندما يعرب الموظفون عن معارضتهم داخل المنظمات لجمهور يمكنه التأثير بشكل فعال على التعديل التنظيمي، ويعبر الموظفون عن معارضتهم عندما يعتقدون أنهم سينظر إليهم على أنهم بناءون وأن معارضتهم لن تؤدي إلى الانتقام، وبالتالي تحدث المعارضة الصريحة في حالة البناء الانتقام المنخفض، وتتضمن

المعارضة الصريحة التعبير عن المعارضة بشكل مباشر وعلمي للإدارة والمشرفين والمسؤولين التنفيذيين للشركة (Kassing, 1998).

2-3-3 المعارضة الكامنة:

وتعني المعارضة التي يلجأ إليها المعارضون في التنظيم إلى زملاء العمل الذين يتقنون بهم، لأنهم يفتقروا إلى السبل التي تمكنهم من التعبير عن أنفسهم بشكل فاعل (Farrell 1992 Rushult &) وكذلك عندما يشعر المعارضون بأن مرؤوسهم غير متقبلين للمعارضة، ولا يسمحون بها، وليس هناك درجة من الحرية تمكنهم من التعبير عنها (Kassing, 2002, Reeves, 2001).

تحدث المعارضة الكامنة أو الجانبية عندما يعبر الموظفون عن معارضتهم لـ "جمهور غير فعال" داخل المنظمة، أي للجمهور الذي لا يملك القوة أو السلطة لإحداث التغيير، مثل زملاء العمل والمديرين من المستوى الأدنى، حيث أن الموظفين يلجأون إلى شبكات غير رسمية مثل مواقع الويب والمننديات عبر الإنترنت للتعبير عن شكواهم ومظالمهم ومشاركة المعلومات عندما

تفشل محاولات استخدام قنوات المعارضة الرسمية أو لا تشجعها المنظمات (Gosset, & Kilker.2006).

2-3-4 المعارضة الاستبدالية:

وتعني إسقاط تعابير المعارضة على أناس خارج إطار العمل مثل الأسرة والأصدقاء بدلاً من وسائل الإعلام أو المصادر السياسية التي عادة ما يسعى إليها المبلغون عن المخالفات (Kassing, 2001) ويستخدم هذا اللون من المعارضة حينما يسود شعور عام لدى العاملين بالإحباط وعدم القدرة على التعبير عن المعارضة حتى الزملاء العمل، وعندما تكون نظرة قادة التنظيم الإداري نظرة سلبية تجاه المعارضة ويؤدي هذا النوع عادة إلى خداع القادة وحرمانهم من التغذية الراجعة الحقيقية المفيدة عن أداء المؤسسة (Ondemir, 2011).

تحدث عندما يعتقد الموظفون أن اختلافهم سوف ينظر إليه على أنه معارضة ومن المرجح أن يؤدي إلى شكل من أشكال الانتقام، وبالتالي تحدث المعارضة النازحة في حالة المعارضة الانتقام الشديد عندما يختار الموظفون التعبير عن معارضتهم لجمهور خارجي وجمهور داخلي غير فعال بالتنسيق مع موظفين آخرين، وتشمل الجماهير الخارجية الأصدقاء غير العاملين والأزواج الشركاء والغرباء وأفراد الأسرة، وسوف يعارض الموظفون هذه الجماهير لأن خطر الانتقام يتضاءل، تشمل الجماهير الداخلية غير الفعالة زملاء

العمل الذين ليس لديهم القدرة على معالجة مخاوف المعارضة بشكل مباشر، تحدث المعارضة النازحة داخلياً في جلسات التذمر أو الشكوى مع زملاء العمل، ولا تصل المعارضة النازحة بشكل مباشر إلى الجماهير الفعالة أي المشرفين والإدارة التي يمكنها الاستجابة بشكل صحيح للخلافات أو المخاوف، وتحدث عندما يعبر الموظفون عن معارضتهم (Kassing, 1997, 326-327).

2-4- أهمية المعارضة التنظيمية

تتجلى أهمية المعارضة التنظيمية في كونها مؤشراً حقيقياً على ممارسة الديمقراطية داخل الأجهزة الإدارية، كما تمثل متغيراً رئيسياً لتشخيص المشكلات التنظيمية وتحديد مواطن الخلل فيها، مما يجعلها ضرورة حتمية للإدارة الفاعلة (Cheney, 1995; Chiles & Zorn, 1995).

وتشير الدراسات إلى أن المعارضة تمثل ركيزة أساسية من ركائز الرقابة الذاتية في المنظمات، حيث يعكس وجودها حالة من عدم الرضا تستدعي الاهتمام. لذا فإن تقبل القادة لهذه المعارضة يمثل استثماراً أمثل للتغذية الراجعة، ويسهم في ضبط السلوكيات المنحرفة عن القيم الأخلاقية والمؤسسية، والحد من مظاهر الفساد بمختلف أشكالها. كما تسهم المعارضة في تشخيص الممارسات غير الفاعلة، وتكشف لصناع القرار الاحتياجات الحقيقية للعاملين ونقاط الضعف في القرارات التي قد تتجاهل هذه الاحتياجات (Redding, 1985).

وفي المقابل، فإن إهمال المعارضة وعدم التعامل معها بحكمة قد يؤدي إلى تفاقم حالات عدم الرضا، وتطور المشكلات التنظيمية لتصل إلى صراعات حادة تتسم بالمواجهة والعنف، مما يترتب عليه آثار سلبية تعطل مسيرة العمل وتعيق الأداء وتخل بالتوازن المؤسسي (Kassing, 2002; Kassing & Shahin, 2007; Natt, 2007).

أما التعامل الواعي مع المعارضة وتقبلها بشكل إيجابي فيمكن القادة من استثمارها لتحقيق نجاح المنظمة، من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وبناء مناخات تنظيمية إيجابية تسهم في رفع الكفاءة والفاعلية المؤسسية (Hegstrom, 1990; Redding, 1985; Stanley, 1981).

2-5- إستراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية

تتباين استراتيجيات التعامل مع المواقف المثيرة للمعارضة بين الأفراد تبعاً لمرجعيات قادة الأنظمة الإدارية ومدى إدراكهم لكيفية توظيف هذه الاستراتيجيات، إضافةً إلى وعيهم بأهمية وجود معارضة بناءة وتوافقية تهدف إلى حل المشكلات بفعالية وإيجابية. ويتطلب ذلك تحديد المشكلة بدقة والتعرف على أبعادها،

بحيث يكون الهدف الأساسي هو الوصول إلى حل، مما يستوجب توجيه استجابة الفرد نحو معالجة المشكلة بدلاً من الانشغال بالغضب أو إسقاط المشاعر والانفعالات السلبية على الآخرين المحيطين به. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الغضب بأنها جهود سلوكية ومعرفية يبذلها قادة الأنظمة الإدارية بهدف تعديل البيئة وتخفيف الضغوط الناجمة عن المطالب البيئية، وزيادة المصادر الداعمة على المستويين الشخصي والاجتماعي التي يعتمد عليها الفرد في مواجهة الأحداث والمواقف الضاغطة، وذلك من خلال إعادة صياغة الموقف أو المشكلة معرفيًا ورؤيتها من منظور إيجابي (حسين، 2007).

وتتأثر استراتيجيات مواجهة الأفراد للمواقف الضاغطة بشكل كبير بعملية التقييم المعرفي لمتطلبات الموقف والموارد المتاحة لديهم لإدارته. وتُعد المصادر التي يعتمد عليها الفرد في مواجهة هذه المواقف عنصرًا حاسمًا في تحديد أسلوب تقييمه للموقف وطريقة تعامله معه. وتنقسم هذه المصادر إلى نوعين رئيسيين: مصادر شخصية وأخرى بيئية. تشمل المصادر الشخصية الوضع الاقتصادي والاجتماعي للفرد، ومكانته الوظيفية، وخصائصه الشخصية. أما المصادر البيئية فتتضمن المساندة الاجتماعية المقدمة من الأسرة والأصدقاء، بالإضافة إلى الإطار الثقافي الذي تلعب قيمه دورًا مؤثرًا في تقييم الفرد للمواقف الضاغطة وتحديد أساليب مواجهتها (حسين وحسين، 2006).

ويعتمد استخدام استراتيجيات المعارضة التنظيمية على مجموعة من العوامل، من أبرزها نظرة قادة التنظيم إلى المعارضة باعتبارها ظاهرة صحية، إذ ليست جميع المنظمات مصممة للاعتراف بها والاستجابة لها. ويتوقف سلوك المعارضة التنظيمية على مدى إدراك الأفراد لمدى تقبل المنظمة لهذا النوع من السلوك؛ فالبعض يراه محفوفًا بالمخاطر. وقد أظهرت دراسات كاسينغ (Kassing, 1998) أن العاملين يقررون التعبير عن معارضتهم بعد النظر فيما إذا كان سينظر إليهم كمعارضة بناءة أم عدائية، مع الأخذ في الاعتبار النتائج المترتبة على ممارستهم لهذا السلوك. ويمكن القول إن استراتيجيات إدارة المعارضة الفعالة تتضمن سلوكيات إيجابية تساعد الفرد على حل المشكلة، مثل البحث عن المعلومات، والتفكير في الحلول البديلة، وطلب المساندة الاجتماعية. في المقابل، تتمثل استراتيجيات إدارة المعارضة غير الفاعلة في مجموعة من السلوكيات التي يلجأ إليها الفرد لتجنب التعامل مع المشكلة (حسين وحسين، 2006).

من خلال مراجعة الأدب النظري حول موضوع الاستراتيجيات، يمكن استخلاص ثلاث استراتيجيات رئيسية يتبناها قادة الأنظمة في تعاملهم مع مظاهر المعارضة التنظيمية، وهي على النحو التالي:

أولاً: استراتيجية التقبل الفاعل

في إطار هذه الاستراتيجية، يدرك قادة النظام أهمية المعارضة وضرورتها، ويعملون على تعزيزها. يحظى المعارضون باحترام مطالبهم وتُناقش معهم بجدية وفاعلية. يشجع القادة المعارضة باعتبارها سلطة رقابية إيجابية، ويوفرون مناخًا يساعد على تصويب أوضاع المنظمة وتحسين الأداء، إيمانًا منهم بقدرتها على تحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير ثقافة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتوسيع نطاق إشراك المعارضين في صنع القرار وطرح البدائل. كما يعترفون بالصراع التنظيمي وبينون ثقافة تنظيمية تحتفي بالاختلاف، وتشجع على إشراك المعارضين في حوارات مفتوحة، معتمدين على نموذج قائم على الصدق والإفصاح وتحفيز العاملين على استخدام البيانات والأدلة لدعم استنتاجاتهم (Goodboy, 2008). يتم تبني مطالب المعارضين بشكل حقيقي ومثمر، وقد طرح كاسينغ عدة أفكار لدعم هذه الاستراتيجية، منها تطوير اتجاهات العاملين ومعارفهم ومهاراتهم لتعزيز المعارضة البناءة، وتحويل التركيز من "ما القرار الذي يجب اتخاذه؟" إلى "كيف ينبغي اتخاذ القرار؟" وتشجيع الصراع البناء. ويشير إليمان (Ellerman, 2006) إلى أن الطريقة التي يُدار بها الصراع تحدد ما إذا كانت نتائجه هدامة أم بناءة، بينما يؤكد روبرتو (Roberto, 2005) على إمكانية خلق صراع بناء عبر خطوات ملموسة قبل وبعد عملية اتخاذ القرار الحاسم.

ثانيًا: استراتيجية التقبل الظاهري (التحايل)

يلجأ القادة إلى هذه الاستراتيجية عندما يشعرون بخطورة المعارضة التنظيمية، ولكنهم في الحقيقة لا يرغبون فيها ولا يؤمنون بجوداها. لذلك، يستخدمون أساليب المماثلة والتسويق بهدف تحييد المعارضة وتهميش مطالبها، مع إظهار تعاطف زائف معها دون أي جدية حقيقية. وعندما يدرك العاملون أن رؤساءهم المباشرين لا يستجيبون للمعارضة بشكل حقيقي، قد يقابلون ذلك باستخدام استراتيجية التحايل بأنفسهم، مما يدفعهم إلى اختيار جمهور آخر ضمن السلم التنظيمي للتعبير عن معارضتهم. يرى كاسينغ (Kassing, 2000) أن لجوء العاملين إلى هذه الاستراتيجية دون التأكد من إتاحة الفرصة للمشرفين لقبول المعارضة قد يكون غير بناء. كما أن القادة لا يتدخلون إلا عندما تتصاعد المناقشات، مما لا يسمح بتهيئة مناخ إيجابي قادر على إيجاد حلول للمشكلات المتنازع عليها (Dutsch & Coleman, 2000).

ثالثًا: استراتيجية التجنب والمنع

يتبع قادة النظام هذه الاستراتيجية لمنع المعارضة التنظيمية وتجنبها، وقد تصل الأمور في كثير من الأحيان إلى قمعها، بسبب عدم إيمانهم بدورها أو أهميتها بالنسبة للنظام الذي يديرونه. يرون أن من واجبهم منعها وتجنب حدوثها بأي ثمن. ويشير روبرتو (Roberto, 2005) إلى أن القادة في هذه الحالة يهدرون

الوقت في الرد وتبرير عدم منطقية المعارضة، وكأنهم يلعبون دور "محامي الشيطان" الذي يحول المعارضة إلى طقوس فارغة من المضمون. يستخدمون حججاً واهية لتميع الوقت ومنع المجموعات الفرعية من النقاش، متناسين أن تجاهل المعارضة أو منعها سيؤدي إلى معاناة المنظمة على المدى البعيد. ويؤكد كاسينغ (Kassing, 2002) أن إخماد المعارضة بأساليب قمعية ليس في صالح المنظمة، بل يجرمها من فوائدها كقوة رقابية مهمة تمكنها من تحديد المشكلات والقضايا قبل تفاقمها، كما يعزز شعور الأفراد المعارضين بالارتباط ويحفزهم على التعاون في حل المشكلات مع مؤسساتهم. وقد طورت بعض الدراسات مقاييس خاصة باستراتيجيات إدارة المواجهة للتعامل مع المواقف الضاغطة على المستويين التنظيمي والشخصي، وخلصت إلى عدة أساليب يستخدمها الأفراد في مواقف المواجهة داخل المنظمات، مثل: التحدي، التجنب، الهروب، الابتعاد، المساندة الاجتماعية، تحمل المسؤولية، حل المشكلات، وإعادة التقييم.

الخلاصة:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر العدالة التنظيمية، بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، في سلوكيات المعارضة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة ميلة، حيث يسعى البحث إلى فهم طبيعة العلاقة بين شعور الأساتذة بإنصاف الإدارة وتوجههم نحو ممارسة أشكال المعارضة المختلفة، سواء كانت علنية، كامنة، أو استبدالية، وذلك لتحديد مدى تأثير الممارسات الإدارية على التعبير عن الرأي والمواقف الوظيفية داخل البيئة الجامعية.



الفصل الثاني

الإطار العملي

تمهيد

هذا الفصل يجسّد الجانب العملي والتحليلي للدراسة، حيث ينطلق من الإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصل السابق ليطبّقه على أرض الواقع عبر منهجية مُحدّدة وأدوات بحثية مُناسبة، كما يهدف هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات أو الإجابة على أسئلة البحث من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي، مما يُسهم في تحقيق أهداف الدراسة وإثراء المعرفة في مجالها، وسنعرض الخطوات التطبيقية التي اتبعناها لتنفيذ البحث، بدءًا من وصف عينة الدراسة أو الحالة المُراد تحليلها، مرورًا بشرح الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات، وصولًا إلى عرض النتائج الأولية وتحليلها إحصائيًا أو نوعيًا.

1- المبحث الأول: تقديم جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

اتصالات [المحة عامة عن جامعة ميلة:

1-1- نبذة عن المؤسسة:

تُعدّ جامعة ميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالاستقلالية المعنوية والمالية، وتهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي في مختلف التخصصات. انطلقت الجامعة في بدايتها كمركز جامعي خلال الموسم الجامعي 2008-2009، حيث استقبلت أكثر من 1000 طالب، لتكون بذلك أول مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي بولاية ميلة.

وفي إطار تطوير منظومة التعليم العالي، تمت ترقية المركز الجامعي لميلة إلى جامعة قائمة بذاتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 25-266 المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1447 هـ الموافق لـ 07 أكتوبر 2025. كما أُعيدت تسمية الجامعة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف يوم 29 ديسمبر 2025، تجسيدا للعناية بالذاكرة الوطنية وتكريسا لثقافة الاعتراف برموز الثورة التحريرية.

توفر جامعة ميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. و تتوزع عروض التكوين على ستة كليات:

-كلية العلوم والتكنولوجيا: تضم ثلاث أقسام: الهندسة المدنية والري، الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك، هندسة الطرائق

-كلية الرياضيات و الإعلام الآلي: تضم قسمين: الرياضيات، الإعلام الآلي

-علوم الطبيعة و الحياة: تضم أربع أقسام: علوم الأرض والكون، البيوتكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحية، علم البيئة والمحيط

-كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تضم أربع أقسام: العلوم الإقتصادية، علوم التسيير، العلوم المالية و المحاسبة، العلوم التجارية

-كلية الآداب و اللغات: تضم قسمين: اللغة العربية اللغات الأجنبية.

-كلية الحقوق: تضم قسم واحد: الحقوق.

-ملحقة المدرسة العليا للأساتذة

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميله سبعة مخابر بحث تحت إشرافها:

كلية علوم الطبيعة والحياة

1- مخبر العلوم الطبيعية والمواد

كلية الإعلام الآلي والرياضيات

2- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها

3- مخبر الإعلام الآلي والذكاء الاصطناعي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4- مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة

كلية الآداب واللغات

5- مخبر الدراسات الأدبية والنقدية

6- مخبر اللسانيات التطبيقية بين العلم والأدب

كلية العلوم والتكنولوجيا

7- مخبر الهندسة والتكنولوجيات البيئية



الصورة رقم 1: صورة توضيحية لجامعة ميلّة

1-2- المجال الجغرافي.

تقع جامعة ميلّة على بعد 8 كم عن مركز مدينة ميلّة على طريق زغاية و هو يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا، تتوفر الجامعة حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي موزعين على المعاهد كآتي:

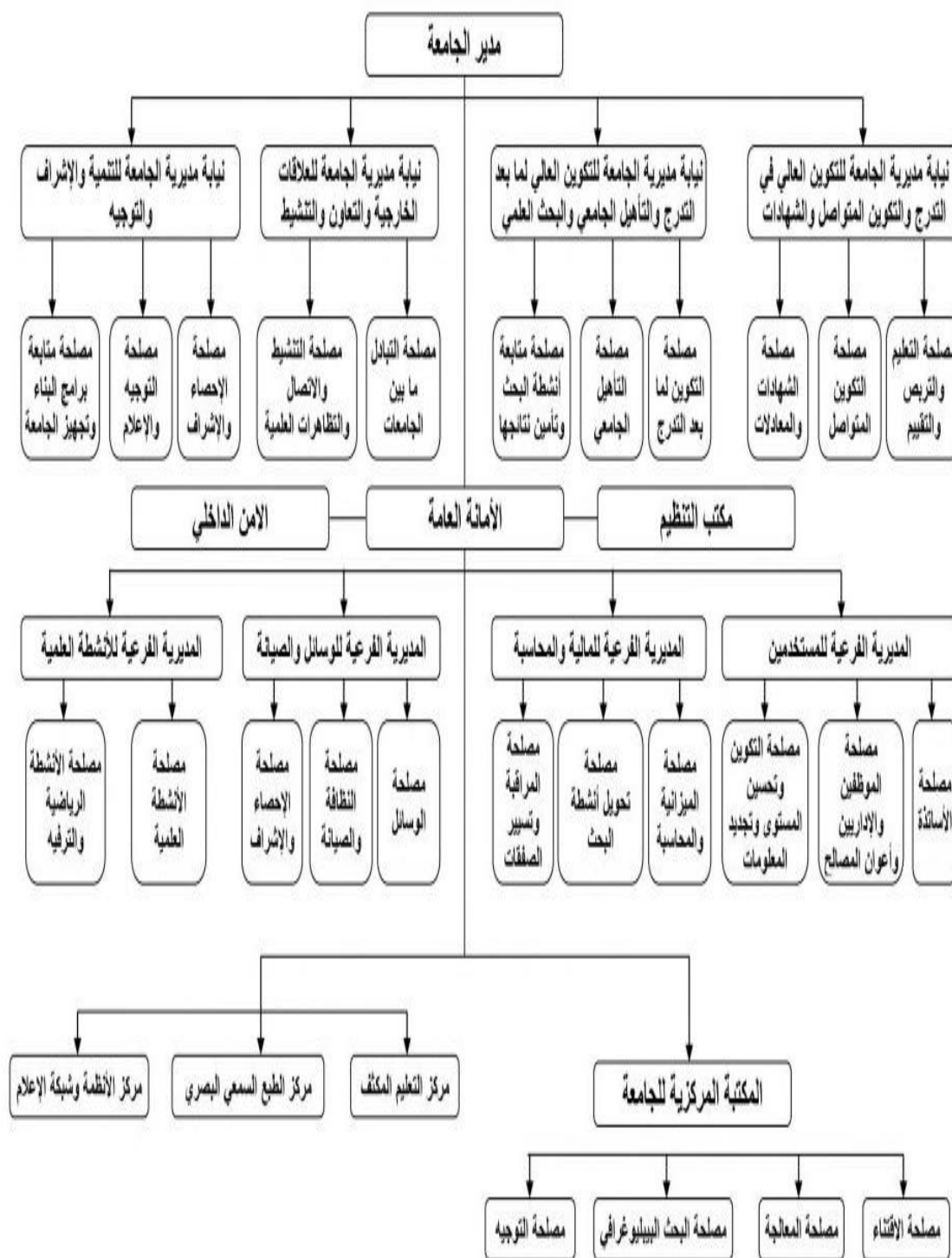
- كلية العلوم الطبيعية و الحياة
- كلية الآداب و اللغات
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- مدرسة العليا للأساتذة
- كلية رياضيات والاعلام الالي
- كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير
- كلية حقوق



الصورة رقم 2: تبين موقع توضيحي لجامعة ميلة

1-3- الهيكل التنظيمي للجامعة

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر: من إعداد الطالبتين

2- أساليب وإجراءات الدراسة:

2-1- مجتمع و عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة في أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، والبالغ عددهم نحو 517 أستاذ. ولتحقيق أهداف البحث، تم توزيع 70 استبياناً على عينة مُختارة من الأساتذة بمختلف الكليات بالجامعة، وذلك لجمع آرائهم وتحليلها، مما يُسهم في الوصول إلى إجابات واضحة حول الإشكالية المطروحة، واستخلاص نتائج تعكس واقع الدراسة الميدانية.

2-2- اداة الدراسة

بالنظر إلى الدراسات السابقة ووفقاً لطبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على تقنية الاستبانة كأداة الجمع البيانات الأولية، وفقاً لمقياس لا يكرت الخماسي كما يلي: (غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة، وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (1-2-3-4-5) ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

- الجزء الأول: عنوان الاستبانة واسم الدراسة وتمهيد عن الدراسة، والهدف من هذه الاستبانة.

-الجزء الثاني: يشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية وهي: الجنس، الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة.

- الجزء الثالث: ويشمل المتغيرات الرئيسية للدراسة والذي تم الاعتماد عليها في مجموعة من الدراسات السابقة وبعد التأكد من صلاحية كل مقياس وموثوقيتها وهي:

المتغير الأول: العدالة التنظيمية

ما أورده الباحثون في الدراسة الآتية (2001) Jason A. Colquitt ويتضمن استبانة متعددة الأبعاد تحوي 15 عبارة لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث.

المتغير الثاني: المعارضة التنظيمية

المقياس الذي طوره كاسينغ (1998) Kassing والمكون من 21 عبارة ضمن استبانة تقيس أبعاد المعارضة التنظيمية الثلاث.

وتتراوح مدة الاستجابة من (1-5) وفق سلم ليكارت الخماسي كما تتوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: سلم ليكارت الخماسي

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين

2-3- طريقة تحليل البيانات

لتحليل بيانات الدراسة، أُستُخدِمَ برنامج (SPSS) وهو أحد أبرز البرامج الإحصائية الحاسوبية المُصمَّمة لمعالجة البيانات الكميّة وتحليلها- وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان من خلال عينتها. ويُعدُّ برنامج SPSS أداةً شاملةً تُتيح تطبيق مجموعة واسعة من الاختبارات الإحصائية، حيث يشمل (الإحصاء الوصفي) الذي يهدف إلى تلخيص البيانات عبر مؤشرات مثل: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط والمنوال. أما في جانب (الإحصاء الاستدلالي)، فيوفّر البرنامج أدوات لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات عبر معاملات الارتباط مثل بيرسون وسبيرمان، وتحليل التباين (ANOVA)، واختبارات T-Test، والانحدار الخطي، وغيرها من الأساليب التي تُسهم في تعميم النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة واستخلاص الدلالات العلمية منها.

3- اختبار الاستبيان

1- الصدق الظاهري: عُرِضَت أداة الدراسة في مرحلتها الأولى على لجنة من الأساتذة المُحكِّمين .

2- لمراجعتها وتقييمها، وذلك بهدف التأكد من جودة بناء الأداة من خلال:

- تقييم دقة وصياغة الفقرات ومدى ملاءمة كل عبارة للمحاور التي تندرج تحتها.
- التحقق من قدرة الأداة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل فعّال.
- تلقي المقترحات التعديلية (حذف، إضافة، أو تعديل العبارات).

بناءً على ملاحظات وتوصيات لجنة التحكيم، خضعت الأداة للتعديلات اللازمة (كحذف الفقرات غير الواضحة أو إعادة صياغتها) لضمان وصولها إلى الصيغة النهائية المُحكَّمة، والتي تُلبي أهداف الدراسة بدقة

3-1- اختبار طبيعة البيانات:

يتم الاعتماد على Kolmogorov-Smirnov test الذي يختبر توزيع البيانات التي تم جمعها إذا ما كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهذا تمهيدا لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لإثبات فرضيات الدراسة. حيث يقوم هذا الاختبار على الفرضية التالية:

H_0 : لا تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً.

H_1 : تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً.

والقاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كانت القيمة الاحصائية Sig أكبر من 0.05.

الجدول رقم 2: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المعطيات	الإحصائية	عدد البنود	مستوى الدلالة (Sig)
العدالة التنظيمية	0.071	70	0.200
المعارضة التنظيمية	0.102	70	0.067

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

1. تحليل جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

يهدف هذا الجدول إلى معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يحدد نوع الاختبارات اللاحقة (معلمية أم لا معلمية).

القاعدة الإحصائية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 0.05، فهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

النتائج:

العدالة التنظيمية: قيمة Sig هي 0.200، وهي أكبر من 0.05.

المعارضة التنظيمية: قيمة Sig هي 0.067، وهي أيضاً أكبر من 0.05.

الاستنتاج: البيانات لكل من المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي. هذا يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests).

3-2- صدق التكوين (الصدق البنائي):

حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لتقييم مدى تمثيل المحاور للأهداف الرئيسية للأداة.

يشير هذا النوع من الصدق إلى قدرة الأداة على قياس البنى النظرية أو المفاهيم التي صُممت لقياسها.

الجدول رقم 3: معاملات ارتباط العدالة التنظيمية وأبعادها

المحور 1	معامل الارتباط	sig	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.800	0.001	0.01
العدالة الإجرائية	0.887	0.001	0.01
عدالة المعاملات	0.819	0.001	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل:

العدالة التوزيعية (0.800): ارتباط قوي جداً ودال.

العدالة الإجرائية (0.887): هو البعد الأكثر تمثيلاً للمحور (أعلى قيمة ارتباط).

عدالة المعاملات (0.819): ارتباط قوي ودال.

الاستنتاج: جميع الأبعاد دالة عند مستوى 0.01، مما يعني أن المقياس يتمتع بصدق بنائي مرتفع

الجدول رقم 4: معاملات ارتباط عبارات العدالة التنظيمية والدرجة كلية له

العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	
0.661	0.717	0.765	0.781	0.772	البعد الأول
0.725	0.825	0.872	0.828	0.802	البعد الثاني
0.681	0.734	0.894	0.858	0.846	البعد الثالث

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل: تراوحت معاملات الارتباط بين 0.661 (أدنى قيمة في البعد الأول) و 0.894 (أعلى قيمة في البعد الثالث).

الاستنتاج: جميع العبارات دالة إحصائياً، مما يؤكد الاتساق الداخلي القوي لمحور العدالة.

الجدول رقم 5: معاملات ارتباط المعارضة التنظيمية وأبعادها

المحور 2	معامل الارتباط	sig	مستوى الدلالة
المعارضة العلنية	0.540	0.001	0.01
المعارضة الكامنة	0.314	0.008	0.01
المعارضة الإستبدالية	0.833	0.001	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج

التحليل:

المعارضة العلنية (0.540): ارتباط متوسط وقوي كفاية.

المعارضة الكامنة (0.314): هو البعد الأقل ارتباطاً بالمحور (ارتباط ضعيف إلى متوسط لكنه دال إحصائياً 0.008).

المعارضة الاستبدالية (0.833): هو البعد الأقوى والأكثر تعبيراً عن المعارضة التنظيمية في دراستك.

الاستنتاج: الأبعاد الثلاثة مرتبطة بالمحور الكلي بصدق إحصائي عند مستويات 0.01 و 0.05.

الجدول رقم 6: معاملات ارتباط عبارات المعارضة التنظيمية والدرجة كلية له

العبرة 1	العبرة 2	العبرة 3	العبرة 4	العبرة 5	العبرة 6	العبرة 7	
0.653	0.701	0.783	0.770	0.607	0.700	0.775	البعد الأول
0.819	0.711	0.834	0.734	0.767	0.464	0.819	البعد الثاني
0.581	0.692	0.812	0.858	0.753	0.745	0.800	البعد الثالث

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل: نلاحظ تبايناً في النتائج:

البعد الأول: ارتباطات قوية تتراوح بين 0.60 و 0.78.

البعد الثاني: يلاحظ أن العبرة 6 قيمتها (0.464) وهي الأقل ارتباطاً، بينما العبرة 4 هي الأقوى (0.834).

البعد الثالث: ارتباطات متماسكة جداً تتراوح بين 0.58 و 0.85.

الاستنتاج: رغم التباين، تظل جميع القيم دالة إحصائياً ومقبولة في البحوث التربوية والاجتماعية، مما يشير إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق.

3-3- اختبار ثبات الاستبيان

قبل البدء في التحليل واختبار الفرضيات، يجب التحقق من موثوقية أداة القياس المستخدمة في الدراسة، حيث تشير الموثوقية هنا إلى درجة ثبات الأداة ودقتها. لتحقيق ذلك، يُعتمد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) الذي يقيس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. يتراوح هذا المعامل بين 0 و 1، وتدل القيم المرتفعة منه (أقرب إلى 1) على زيادة مصداقية البيانات وثباتها. عادةً ما تُعتبر القيمة (0.6) فما فوق مقبولة لإثبات موثوقية الأداة في البحوث العلمية.

وفي الجدول الموالي تتبين نتائج ثبات اداة الدراسة:

الجدول رقم 7: نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ

محاور الاستبيان	الابعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
1	العدالة التنظيمية	15	0.905
1.1	العدالة التوزيعية	5	0.792
1.2	العدالة الإجرائية	5	0.867
1.3	عدالة المعاملات	5	0.863
2	المعارضة التنظيمية	21	0.759
2.1	المعارضة العلنية	7	0.826
2.2	المعارضة الكامنة	7	0.854
2.3	المعارضة الإستبدالية	7	0.867
	الاستبيان ككل	36	0.803

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

المؤشر المستخدم: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

القاعدة العلمية: يُعتبر المقياس ثابتاً ومقبولاً في البحوث الاجتماعية إذا كانت قيمة الألفا أكبر من 0.60. وكلما اقتربت القيمة من 1، دل ذلك على درجة ثبات عالية جداً.

تحليل: العدالة التنظيمية

النتيجة الإجمالية للمحور: بلغت 0.905، وهي قيمة ممتازة جداً (ثبات مرتفع).

الأبعاد الفرعية:

العدالة التوزيعية: (0.792) - ثبات جيد جداً.

العدالة الإجرائية: (0.867) - ثبات عالٍ.

عدالة المعاملات: (0.863) - ثبات عالٍ.

الاستنتاج: محور العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة يتمتع باتساق داخلي متين، مما يعني أن العبارات تقيس هذا المتغير بدقة واستقرار.

تحليل: المعارضة التنظيمية

النتيجة الإجمالية للمحور: بلغت 0.759، وهي قيمة جيدة جداً ومقبولة علمياً.

الأبعاد الفرعية:

المعارضة العلنية: (0.826) - ثبات عالٍ.

المعارضة الكامنة: (0.854) - ثبات عالٍ.

المعارضة الاستدلالية: (0.867) - ثبات عالٍ.

ملاحظة إحصائية: نلاحظ أن ثبات الأبعاد الفرعية للمعارضة أعلى قليلاً من الثبات الكلي للمحور (0.759)، وهذا أمر طبيعي ويحدث أحياناً نتيجة تنوع طبيعة الأبعاد داخل المتغير الواحد، لكنه يظل ضمن النطاق القوي.

الثبات الكلي للاستبيان

النتيجة: بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان كاملاً (36 عبارة) 0.803.

الاستنتاج النهائي للجدول:

بناءً على هذه النتائج، يمكن الجزم بأن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية وموثوقية كبيرة.

4- وصف المتغيرات الشخصية والوظيفة لأفراد العينة

أ: الجنس:

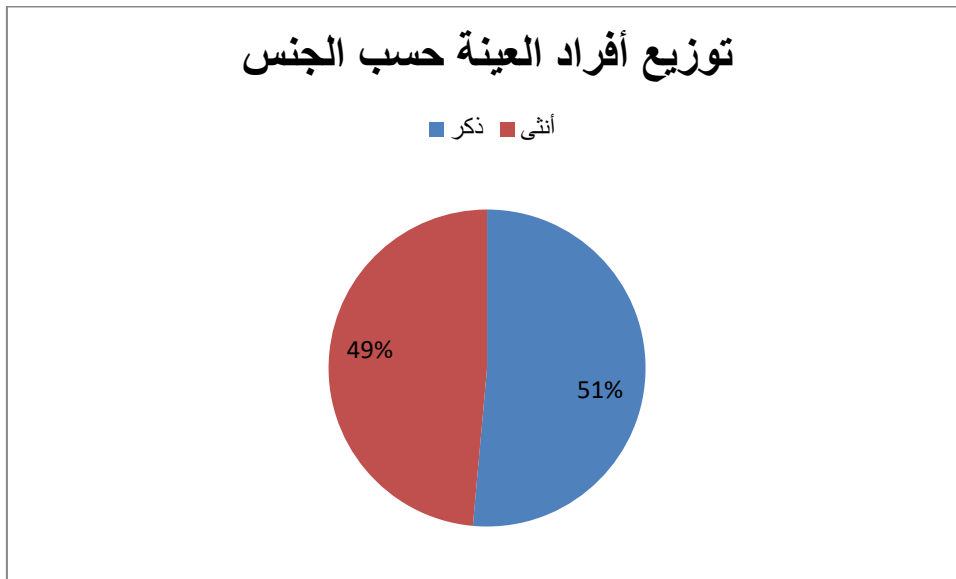
بالاعتماد على مخرجات SPSS توصلنا الى النتائج التالية:

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	51.4
انثى	34	48.6
	70	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم 3: توزيع افراد العينة حسب الجنس حسب نتائج برنامج spss



المصدر: من مخرجات spss

التحليل:

حجم العينة: يبلغ العدد الإجمالي للمشاركين 70 فرداً.

التقارب في التوزيع: نلاحظ وجود تقارب كبير بين فئتي الذكور والإناث، مما يعطي توازناً للعينة.

الفئة الغالبة: سجلت فئة الذكور النسبة الأعلى بتكرار (36) ونسبة قدرها 51.4%، بينما جاءت فئة الإناث في المرتبة الثانية بتكرار (34) ونسبة 48.6%.

الدلالة: يشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة ممثلة لكلا الجنسين بشكل متكافئ تقريباً، مع هيمنة طفيفة جداً للذكور، مما يقلل من احتمالية انحياز النتائج لوعي جنس دون الآخر.

ومن الجدول و الشكل اعلاه نتوصل الى أن فئة ذكر تكررت 36 مرة بنسبة 51.4%، في حين أن فئة انثى تكررت 34 مرة ما يعادلها نسبة 48.6% مما يدل على هيمنة فئة الذكور على عينة الدراسة.

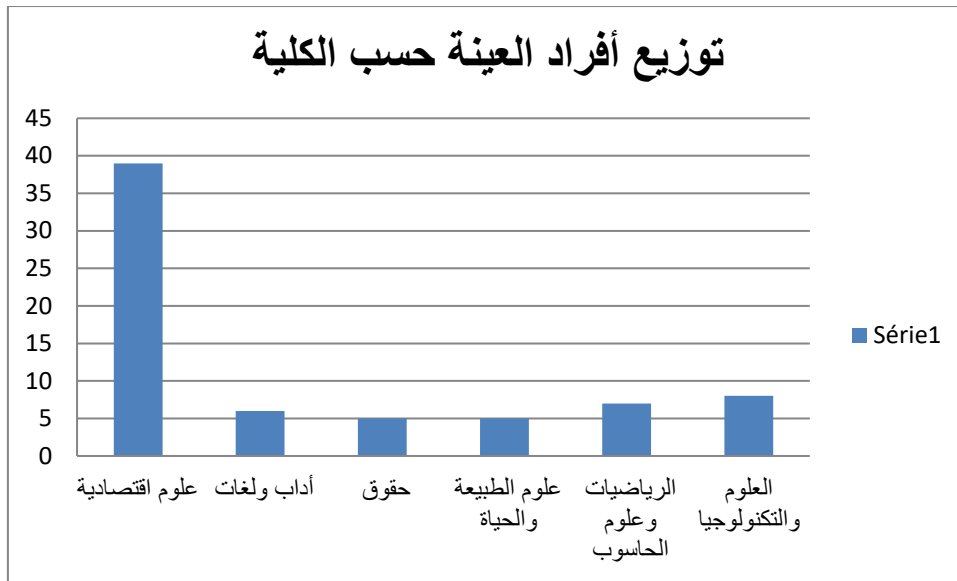
ب-الكلية

الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الكلية

الكلية	التكرار	النسبة
علوم إقتصادية	39	55.7
أداب ولغات	6	8.6
حقوق	5	7.1
علوم الطبيعة والحياة	5	7.1
الرياضيات وعلوم الحاسوب	7	10.0
العلوم والتكنولوجيا	8	11.4
المجموع	70	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الكلية حسب نتائج برنامج spss



المصدر: من مخرجات spss

ومن المعطيات المذكورة سابقا نجد:

التحليل:

التركيز الأكبر: تتركز أغلبية عينة الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية بنسبة ضخمة بلغت 55.7% (أكثر من نصف العينة)، وهذا قد يشير إلى أن موضوع الدراسة مرتبط بشكل مباشر بهذا التخصص أو أن مجتمع الدراسة الأصلي يغلب عليه هذا الطابع.

التوزيع الثانوي: تأتي كلية العلوم والتكنولوجيا في المرتبة الثانية بنسبة 11.4%، تليها الرياضيات وعلوم الحاسوب بنسبة 10.0%.

التمثيل الأقل: سجلت كليتا الحقوق وعلوم الطبيعة والحياة أدنى تمثيل في العينة بنسبة 7.1% لكل منهما.

ت- سنوات الخبرة:

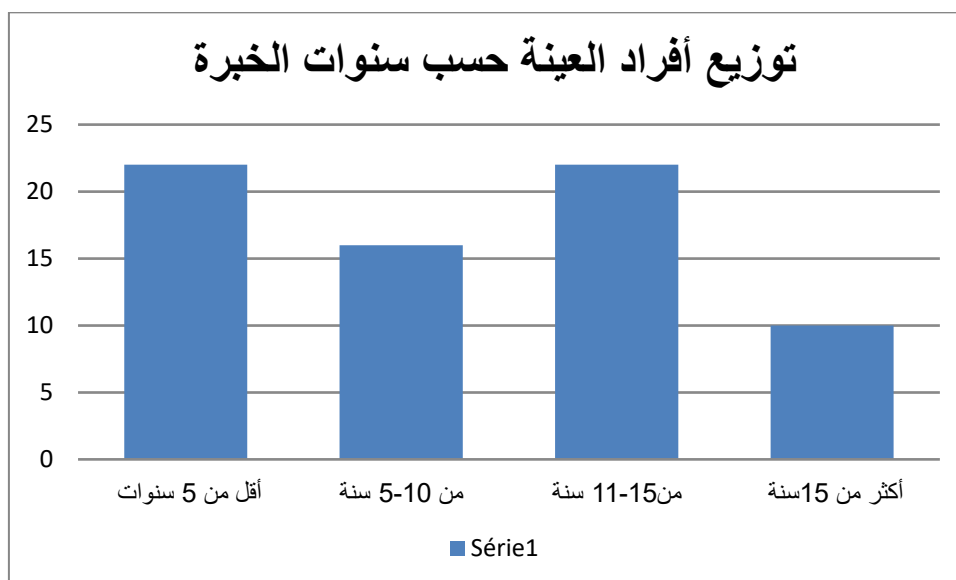
بالاعتماد على مخرجات SPSS توصلنا الى النتائج التالية:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	31.4
من 5-10 سنة	16	22.9
من 11-15 سنة	22	31.4
أكثر من 15 سنة	10	14.3
	70	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل رقم 5: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة حسب نتائج برنامج spss



المصدر: من مخرجات spss

بالاستناد الى الجدول المعروض، يمكن تحليل البيانات كما يلي:

التحليل:

أكثر الفئات تمثيلاً: نلاحظ أن العينة تنقسم بالتساوي في قمتها بين فئتين: (أقل من 5 سنوات) و (من 11-15 سنة) بنسبة 31.4% لكل منهما. هذا يشير إلى مزيج بين الطاقات الشابة والخبرات المتوسطة المتمكنة.

أقل الفئات تمثيلاً: هم الخبراء الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة، حيث بلغت نسبتهم 14.3%.

الاستنتاج: العينة متنوعة جداً من حيث الخبرة، مما يثري نتائج الدراسة؛ فهي تجمع بين حماس المبتدئين وحكمة ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة

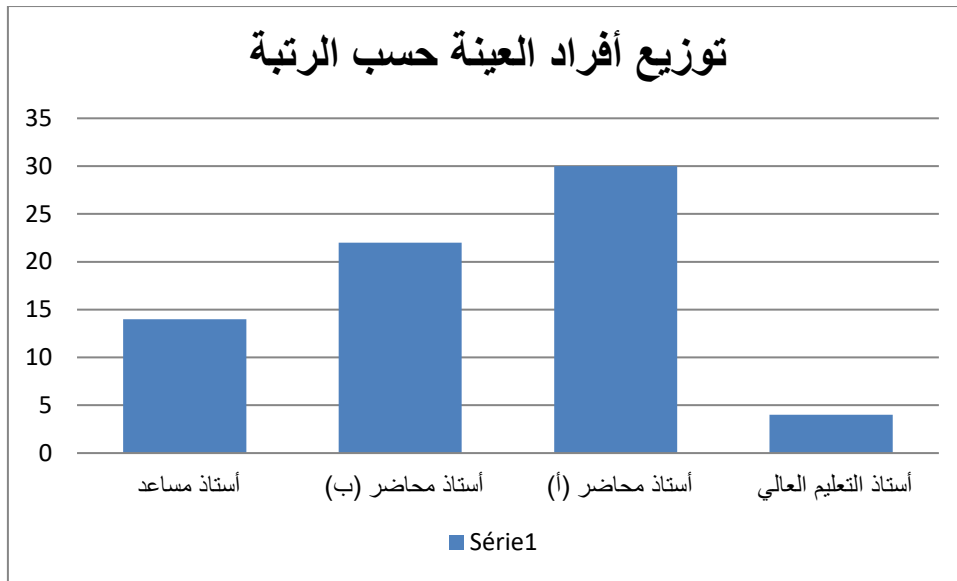
ج-الرتبة

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	14	20.0
أستاذ محاضر(ب)	22	31.4
أستاذ محاضر (أ)	30	42.9
أستاذ التعليم العالي	4	5.7
المجموع	70	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل رقم 6: توزيع افراد العينة حسب الرتبة حسب نتائج برنامج spss



المصدر: من مخرجات spss

التحليل:

الفئة المهيمنة: يحتل أستاذ محاضر (أ) المرتبة الأولى بنسبة 42.9%، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الجزء الأكبر من العينة يتمتع بمستوى علمي رفيع ومستقر أكاديمياً.

التمثيل الأكاديمي: إذا جمعنا فئتي (أستاذ محاضر أ وب)، نجد أنهم يشكلون حوالي 74.3% من العينة، مما يعطي وزناً ومصادقية كبيرة للإجابات المحصلة.

أقل الفئات تمثيلاً: هي رتبة أستاذ التعليم العالي (بروفيسور) بنسبة 5.9%، وهو أمر منطقي نظراً لقلّة عدد أصحاب هذه الرتبة عادةً مقارنة بالرتب الأخرى.

5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة

قمنا بتحليل عينة الدراسة من خلال استبيان تضمن عبارات خماسية، وذلك بإجراء إحصاءات وصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ومن خلال هذه الإحصاءات، يمكن تحديد اتجاه الفرضيات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، الذي يسمح بتحديد مجالات يقع ضمنها المتوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

الجدول رقم 12: مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1-1.80]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات العدالة التنظيمية:

أ - عرض وتحليل بيانات بعد العدالة التوزيعية:

الجدول رقم 13: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد العدالة التوزيعية

الرقم	عبارات بعد العدالة التوزيعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الترتيب
01	تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	3.97	0.884	عالية	1
02	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة لأعبائي.	2.81	1.146	متوسطة	5
03	أعبائي الوظيفية تتساوى مع أعباء زملائي في العمل.	3.13	1.115	متوسطة	4
04	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها الجامعة بشكل عادل.	3.14	1.081	متوسطة	3
05	توزيع ساعات العمل تتناسب مع ظروفني الخاصة.	3.51	1.060	عالية	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التوزيعية	3.3143	0.78432	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

- التحليل العام :

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور العدالة التوزيعية 3.31 بإنحراف معياري قدره 0.78 بالرجوع إلى مقياس ليكرت المعتمد في الجدول (10)، تقع هذه القيمة ضمن الفئة 2.60 - 3.40 مما يشير إلى أن درجة الموافقة العامة لدى أفراد العينة هي "متوسطة".

- تحليل العبارات (الترتيب والأهمية)

يمكن تقسيم الاستجابات إلى مستويين من الأهمية:

المرتبة الأولى: العبارة رقم (01) "تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء" بمتوسط 3.97. هذا يشير إلى رضا مرتفع فيما يخص التوافق بين طبيعة العمل والقدرات الشخصية.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (05) "توزيع ساعات العمل تتناسب مع ظروف الخاصة" بمتوسط 3.51. تعكس هذه النتيجة مرونة إيجابية في تنظيم أوقات العمل بما يراعي الجوانب الشخصية للموظفين.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (04) المتعلقة بالحصول على الخدمات الجامعية بشكل عادل، بمتوسط 3.14.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم (03) "أعبائي الوظيفية تتساوى مع أعباء زملائي في العمل" بمتوسط 3.13. تقارب هذه النتيجة من المتوسط العام يشير إلى وجود شعور نسبي بالمساواة في توزيع المهام، لكنه لم يصل لدرجة الرضا العالية.

المرتبة الأخيرة: العبارة رقم (02) "الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة لأعبائي" بمتوسط 2.81. رغم أنها تقع في النطاق "المتوسط"، إلا أنها الأقل تقييماً، مما يوحي بوجود فجوة بين المجهود المبذول والعائد المادي من وجهة نظر العينة.

- التشتت والانسجام (الانحراف المعياري)

نلاحظ أن العبارة الأولى هي الأكثر تجانساً في آراء المبحوثين (أقل انحراف معياري 0.88). مما يعني اتفاقاً كبيراً على مناسبة المهام للقدرات.

* في المقابل، سجلت العبارة الثانية (الحوافز المالية) أعلى تشتت (1.14) مما يشير إلى تباين واضح في آراء الموظفين حول مدى كفاية التعويضات المالية.

الاستنتاج

يوجد قبول عام (بدرجة متوسطة) للعدالة التوزيعية في المؤسسة، حيث يبرز الرضا في الجوانب المعنوية والتنظيمية (القدرات وساعات العمل)، بينما تظهر الحاجة لتحسين الجوانب المادية (الحوافز) لتحقيق توازن أفضل في شعور الموظفين بالعدالة.

ب- عرض وتحليل بيانات بعد عدالة الإجراءات:

الجدول رقم 14: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد عدالة الإجراءات

الرقم	عبارات بعد عدالة الإجراءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الترتيب
01	يتم تقييم أداء الأساتذة بناء على معايير واضحة للجميع.	3.54	1.031	عالية	1
02	توزيع ساعات العمل تتناسب مع ظروفه الخاصة.	3.20	0.878	متوسطة	2
03	تتميز الإجراءات الوظيفية المطبقة في الجامعة بالعدالة	3.09	1.018	متوسطة	3
04	عملية التربية وتولي المناصب في الجامعة عادلة.	2.96	1.083	متوسطة	4
05	يتم تطبيق كل القرارات الادارية على كل العاملين بدون تمييز.	2.94	1.020	متوسطة	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها عدالة الإجراءات	3.1457	0.81502	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

بناءً على المعطيات الواردة في الجدول رقم (12) المتعلق بمحور "عدالة الإجراءات" إليك التحليل الإحصائي التفصيلي للنتائج:

- التحليل العام :

سجل محور عدالة الإجراءات متوسطاً حسابياً عاماً قدره 3.14 بإنحراف معياري قدره 0.81. بالنظر إلى معايير التقييم، تقع هذه النتيجة ضمن فئة الأهمية "المتوسطة" وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي نسبي، لكنه حذر، تجاه نزاهة وشفافية الإجراءات المتبعة في الجامعة.

- تحليل العبارات وترتيبها

جاءت استجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

المرتبة الأولى (أهمية عالية) العبارة رقم (01) "يتم تقييم أداء الأساتذة بناءً على معايير واضحة للجميع" بمتوسط 3.54. تعكس هذه النتيجة ثقة مرتفعة في وضوح نظام التقييم الأكاديمي، وهي العبارة الوحيدة التي حازت على درجة "عالية".

المرتبة الثانية (أهمية متوسطة): العبارة رقم (02) "توزيع ساعات العمل تتناسب مع ظروف الخاصة" بمتوسط 3.20. تشير إلى رضا متوسط عن مرونة الإجراءات المتعلقة بتنظيم الوقت.

المرتبة الثالثة (أهمية متوسطة): العبارة رقم (03) "تتميز الإجراءات الوظيفية المطبقة في الجامعة بالعدالة" بمتوسط 3.09. هذه النتيجة قريبة من المتوسط العام للمحور، مما يعزز الانطباع العام بالحيادية المتوسطة.

المرتبة الرابعة (أهمية متوسطة): العبارة رقم (04) "عملية الترقية وتولي المناصب في الجامعة عادلة" بمتوسط 2.96. نلاحظ هنا انخفاضاً في المتوسط، مما قد يشير إلى وجود تحفظات لدى بعض الموظفين بشأن معايير الترقية.

المرتبة الخامسة والأخيرة (أهمية متوسطة): العبارة رقم (05) "يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بدون تمييز" بمتوسط 2.94. رغم بقائها في النطاق المتوسط، إلا أنها الأقل تقييماً، مما يوحي بوجود شعور بوجود استثناءات أو تفاوت في تطبيق القرارات بين الموظفين.

- تحليل التشتت (الانسجام في الآراء)

أظهرت العبارة الثانية (توزيع ساعات العمل) أعلى درجة من التوافق والانسجام بين أفراد العينة (أقل انحراف معياري 0.87)، مما يعني أن أغلب الإجابات كانت متقاربة حول هذا البند.

بينما سجلت العبارة الرابعة (عدالة الترقيات) أعلى انحراف معياري (1.08)، مما يدل على وجود تباين واختلاف واضح في وجهات نظر أفراد العينة حول عدالة الترقيات والمناصب.

الاستنتاج :

يتضح من الجدول أن عدالة الإجراءات في الجامعة مقبولة بشكل عام (متوسطة)، حيث تبرز الشفافية في معايير تقييم الأداء كنقطة قوة أساسية. في المقابل، يمثل تطبيق القرارات الإدارية بدون تمييز وإجراءات الترقية الجوانب التي تتطلب مزيداً من الاهتمام والتحسين لرفع مستوى ثقة الموظفين في المنظومة الإدارية.

ج- عرض وتحليل بيانات بعد عدالة المعاملات:

الجدول رقم 15: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد عدالة المعاملات

الرقم	عبارات بعد عدالة المعاملات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الترتيب
01	استطيع التحدث إلى المسؤول المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل.	3.84	0.958	عالية	1
02	يسمح لي بمعارضة القرارات المتخذة.	3.13	1.048	متوسطة	3
03	حين يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام.	3.27	1.062	متوسطة	2
04	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	3.03	1.035	متوسطة	4
05	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن القرارات التي قد تؤثر على وظيفتي.	3.00	1.036	متوسطة	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها عدالة المعاملات	3.2543	0.82702	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (13) المتعلق بمحور "عدالة المعاملات" (والتي تُعرف أحياناً بالعدالة التفاعلية)، إليك التحليل الإحصائي للنتائج:

- التحليل العام:

حقق محور عدالة المعاملات متوسطاً حسابياً عاماً قدره 3.25 بإنحراف معياري 0.82. تقع هذه القيمة ضمن النطاق "المتوسط" حسب مقياس ليكرت المعتمد. يشير هذا إلى وجود مستوى مقبول من الرضا عن طبيعة العلاقة والاتصال بين الموظفين والإدارة، مع وجود مساحة للتحسين في جوانب التواصل المتبادل.

- تحليل العبارات وترتيبها

جاء ترتيب العبارات من حيث الأهمية كالتالي:

المرتبة الأولى (أهمية عالية: العبارة رقم (01) "أستطيع التحدث إلى المسؤول المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل" بمتوسط 3.84. هذه هي النتيجة الأقوى في الجدول، مما يدل على وجود **قنوات اتصال مفتوحة** وروح مرنة في التعامل مع الأخطاء المهنية، مما يعزز الأمان الوظيفي.

المرتبة الثانية (أهمية متوسطة): العبارة رقم (03) "حين يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام" بمتوسط 3.27. تعكس تقديراً معقولاً للمعاملة الإنسانية والاهتمام الشخصي من قبل الإدارة.

المرتبة الثالثة (أهمية متوسطة): العبارة رقم (02) "يسمح لي بمعارضة القرارات المتخذة" بمتوسط 3.13. تشير إلى وجود هامش من الحرية في التعبير عن الرأي، لكنه لا يزال ضمن الحدود المتوسطة.

المرتبة الرابعة (أهمية متوسطة): العبارة رقم (04) "يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي" بمتوسط 3.03. توضح هذه النتيجة وجود ضعف نسبي في "شفافية التبدير"، حيث يرى الموظفون أن التفسيرات المقدمة للقرارات ليست كافية دائماً.

المرتبة الخامسة والأخيرة (أهمية متوسطة): العبارة رقم (05) "يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن القرارات التي قد تؤثر على وظيفتي" بمتوسط 3.00. كونها في المرتبة الأخيرة، فهذا يعني أن المشاركة في تقدير تبعات القرارات هي الحلقة الأضعف في عدالة المعاملات لدى العينة.

- تحليل التششت والانسجام

سجلت العبارة الأولى أقل انحراف معياري (0.95)، مما يعني أن هناك اتفاقاً واسعاً بين الموظفين على سهولة التواصل مع المسؤول المباشر عند وقوع أخطاء.

بينما سجلت العبارة الثالثة أعلى تششت (1.06)، مما يشير إلى تباين في تجارب الموظفين الشخصية حول مدى "الاهتمام" الذي يبديه المدير عند اتخاذ قرارات تخصهم.

الإستنتاج :

تتمتع المؤسسة بنقاط قوة واضحة في سهولة التواصل المباشر (الجانب السلوكي)، لكنها تواجه تحديات في الجانب الإجرائي للتواصل، مثل شرح مبررات القرارات ومناقشة نتائجها مع الموظفين قبل أو بعد اتخاذها. رفع درجة العدالة هنا يتطلب من المديرين تعزيز "الشفافية التفسيرية" وإشراك الموظفين بشكل أكبر في القرارات التي تمس مستقبلهم الوظيفي.

الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	3.3143	0.78432
عدالة الإجراءات	3.1457	0.81502
عدالة المعاملات	3.2543	0.82702
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.2381	0.808

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

بناءً على الصورة المرفقة، يمثل الجدول رقم (14) الخلاصة الإحصائية الكلية لمحاور الدراسة، حيث يدمج نتائج الأبعاد الثلاثة لمتغير "العدالة التنظيمية". إليك التحليل النهائي والشامل لهذا الجدول:

- القراءة الإحصائية :

مستوى الموافقة: بالرجوع إلى سلم التقييم (الجدول 10 في المحادثة السابقة)، نجد أن جميع الأبعاد والمتوسط العام يقعون في الفئة [2.60 – 3.40]، وهي درجة موافقة "متوسطة".

تحليل الترتيب: يظهر أن الموظفين يشعرون بعدالة أكبر في "توزيع المخرجات" (العدالة التوزيعية)، يليها "طريقة المعاملة الإنسانية" (عدالة المعاملات)، بينما تأتي "الأنظمة والقواعد المتبعة" (عدالة الإجراءات) في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أنها الحلقة الأضعف في المنظومة.

التشتت: نلاحظ تقارب قيم الانحراف المعياري بين الأبعاد الثلاثة (0.78 إلى 0.82). مما يعني وجود وعي متقارب ومنسجم بين المبحوثين حول واقع العدالة في مؤسستهم.

الاستنتاج

تُظهر النتائج الكلية أن أفراد العينة يشعرون بوجود عدالة تنظيمية بمستوى متوسط. ولرفع هذا المستوى إلى درجة "عالية"، يجب على الإدارة التركيز بشكل أساسي على "عدالة الإجراءات"، كونها حصلت على أدنى تقييم، وذلك من خلال زيادة شفافية معايير الترقية وضمان تطبيق القرارات الإدارية بمساواة تامة على الجميع دون استثناءات.

- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المعارضة التنظيمية:

أ - عرض وتحليل بيانات بعد المعارضة العلنية :

الجدول رقم 17: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المعارضة العلنية

الرقم	عبارات بعد المعارضة العلنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الترتيب
01	أعلن علناً في اجتماعات الجامعة عندما لا أرضى عن قرار إداري	3.56	0.895	عالية	4
02	أناقش المسؤول مباشرة إذا كانت القرارات تعيق عملي	3.91	0.717	عالية	1
03	أبدي انتقادات واضحة للمسؤول حول توزيع المهام	3.63	0.935	عالية	2
04	أوجه أسئلة استفسارية للمسؤولين داخل الجامعة عند صدور لوائح جديدة دون تشاور.	3.56	0.973	عالية	5
05	أرفع صوتي بالاعتراض في اللجان البيداغوجية إذا شعرت بأن القرار يضر بالطلبة	3.04	1.233	متوسطة	6

06	أنتقد في العلن تمييز بعض الزملاء دون وجه حق	3.03	0.992	متوسطة	7
07	أشارك بفعالية في الحوارات المفتوحة مع إدارة الجامعة	3.57	0.941	عالية	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعارضة العلنية	3.47	0.955	عالية	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- التحليل العام للبُعد:

يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "المعارضة العلنية" بلغ (3.47) بتقدير (عالية)، وانحراف معياري قدره (0.955). تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة (الأستاذة) لديهم اتجاه إيجابي وقوي نحو التعبير عن آرائهم ومعارضتهم للقرارات الإدارية التي لا يرونها مناسبة بشكل علني ومباشر، مع وجود توافق ملحوظ في إجاباتهم (نظراً لقيمة الانحراف المعياري القريبة من الواحد).

- تحليل ترتيب العبارات:

المرتبة الأولى: جاءت العبارة رقم (02) "أناقش المسؤول مباشرة إذا كانت القرارات تعيق عملي" بأعلى متوسط حسابي (3.91). وهذا يعكس وعياً مهنيّاً عالياً لدى الأستاذة، حيث يفضلون المواجهة المباشرة والمناقشة البناءة عندما يتعلق الأمر بعوائق الأداء الوظيفي.

المرتبة الثانية والثالثة: تعلقنا بانتقاد توزيع المهام والمشاركة في الحوارات المفتوحة بمتوسطات (3.63) و (3.57) على التوالي، مما يعزز فكرة أن المعارضة العلنية لدى الأستاذة هي معارضة وظيفية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق العدالة التنظيمية.

المرتبة الأخيرة: جاءت العبارة رقم (06) المتعلقة بانتقاد تمييز الزملاء بمتوسط (3.03) بتقدير (متوسطة). قد يُفسر ذلك برغبة الأستاذة في تجنب الصدامات الشخصية العلنية التي قد تؤثر على المناخ الاجتماعي داخل القسم أو الكلية.

الخلاصة:

إن سيادة التقدير "عالية" على معظم عبارات هذا البعد تشير إلى بيئة أكاديمية تتمتع بنوع من الحرية في التعبير، حيث لا يتردد الأستاذ الجامعي في ممارسة "المعارضة العلنية" كوسيلة للتغيير أو لتصحيح المسارات الإدارية، خاصة تلك التي تمس صلب مهامه الأكاديمية أو التنظيمية.

ب - عرض وتحليل بيانات بعد المعارضة الكامنة:

الجدول رقم 18: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المعارضة الكامنة

الرقم	عبارات بعد المعارضة الكامنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الترتيب
1	أفضل السكوت التام في الاجتماعات مع الإدارة حتى لو كنت متأكداً من خطأ القرار المتخذ	2.20	0.957	منخفضة	6
2	أشعر داخلياً بالغضب من طريقة توزيع المكافآت والمناصب، لكنني لا أبدي ذلك لأحد في العمل	2.53	1.086	منخفضة	4
3	أتجنب عمداً المناقشات التي قد تضعني في موقف معارض لقرارات الإدارة	2.63	0.955	متوسطة	2
4	أستخدم الصمت والتعابير المحايدة بدلاً من إبداء رأي معارض.	2.59	1.056	منخفضة	3
5	ألجأ إلى الانسحاب التدريجي من المشاركة في الأنشطة الجامعية بدلاً من المجادلة	3.10	1.092	متوسطة	1
6	أوافق شكلياً على مقترحات الإدارة في الاجتماعات ثم أتجاهلها عند التطبيق	2.09	0.897	منخفضة	7
7	احتفظ بملاحظات الانتقادية لنفسني حتى لو طلب مني رأيي الصريح.	2.27	1.034	منخفضة	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعارضة الكامنة	2.49	1.011	منخفضة	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- التحليل العام:

بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد "المعارضة الكامنة" قيمة (2.49)، وهو يقع ضمن المستوى (المنخفض). تعكس هذه النتيجة أن الأساتذة في جامعة ميله لا يفضلون الصمت السلبي أو الانسحاب كاستراتيجية للتعامل مع الإدارة، بل يميلون للتعبير عن آرائهم (كما رأينا في جدول المعارضة العلنية الذي كان متوسطه 3.47).

- تحليل أهم العبارات:

المرتبة الأولى: العبارة (05) "ألجأ إلى الانسحاب التدريجي من المشاركة في الأنشطة الجامعية..." بمتوسط (3.10). وهذا مؤشر يحتاج انتباه الإدارة، فبالرغم من انخفاض المعارضة الصامتة عموماً، إلا أن النوع الأكثر شيوعاً منها هو "الانسحاب التدريجي"، مما قد يؤثر على حيوية الأنشطة الجامعية.

المراتب الأخيرة: جاءت العبارة (06) "أوافق شكلياً ثم أتجاهلها عند التطبيق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.09)، والعبارة (01) بمتوسط (2.20). هذا يدل على "الأمانة التنظيمية" لدى الأستاذ؛ فهو لا يمارس النفاق التنظيمي (الموافقة الشكلية ثم التجاهل) ولا يفضل الصمت السلبي إذا كان متأكداً من خطأ القرار.

استنتاج :

نستنتج أن بُعد المعارضة الكامنة هو الأقل ممارسة لدى أفراد العينة. هذا الانخفاض يفسر قوة شخصية الأستاذ الجامعي وميله إلى المناقشة العلنية (التي ظهرت مرتفعة في الجداول السابقة). إن عزوف الأساتذة عن "السكوت التام" أو "إخفاء الملاحظات الانتقادية" (العبارة 7 بمتوسط 2.27) يؤكد وجود مناخ تنظيمي يسمح بظهور الآراء، حتى وإن كانت معارضة، مما يقلل من لجوء الموظفين إلى الأساليب الصامتة أو السلبية التي قد تضر بالمؤسسة على المدى البعيد.

ج - عرض وتحليل بيانات بعد المعارضة الإستبدالية:

الجدول رقم 19: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المعارضة الإستبدالية

الرقم	عبارات بعد المعارضة الإستبدالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الترتيب
1	أتحدث مع أفراد أسرتي عن القرارات التعسفية التي تتخذها إدارة الجامعة	3.17	1.191	متوسطة	1
2	أتحدث مع زملائي من جامعات جزائرية أخرى عن مشاكل جامعتي	3.04	1.109	متوسطة	2
3	استعمل وسائل التواصل الاجتماعي لنشر الانتقادات غير المباشرة عن إدارة الجامعة	2.00	1.049	منخفضة	7
4	أتواصل بأصدقائي من خارج الوسط الجامعي لأشتكي من السياسات الإدارية التي تؤثر على معنوياتي.	2.34	1.089	منخفضة	5
5	أوجه الشكاوي إلى نقابة أساتذة الجامعة بدلاً من مواجهة الجهة المسؤولة	2.74	1.151	متوسطة	3
6	أشارك في استطلاعات الرأي غير الرسمية على الإنترنت التي تنتقد أداء المسؤولين.	2.47	1.059	منخفضة	4
7	أحرض زملائي بشكل غير مباشر على كتابة عرائض جماعية إلى الوصاية بدلاً من مخاطبة الإدارة.	2.04	1.083	منخفضة	6
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المعارضة الإستبدالية	2.54	1.104	منخفضة	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- التعليق على المستوى العام:

سجل بُعد "المعارضة الإستبدالية" متوسطاً حسابياً عاماً قدره (2.54)، وهو يقع ضمن النطاق (المنخفض إلى المتوسط). يشير هذا إلى أن الأساتذة لا يميلون بشكل كبير إلى ممارسة المعارضة في الخفاء أو عبر قنوات غير رسمية أو خارجية (مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو التحريض غير المباشر)، ويفضلون بدلاً من ذلك القنوات المباشرة التي ظهرت في الجدول السابق (المعارضة العلنية).

- تحليل أهم العبارات:

المرتبة الأولى والثانية: تمثلت في الحديث مع الأسرة (3.17) والحديث مع الزملاء في جامعات أخرى (3.04). وهذا يعكس أن المعارضة الكامنة لدى الأساتذة تقتصر غالباً على "التفريغ النفسي" أو الفضفضة في الدوائر الاجتماعية القريبة (الأهل والزملاء)، وليس بهدف التنظيم السلبي ضد الإدارة.

المراتب الأخيرة: حصلت العبارة رقم (03) والعبارة رقم (07) على أدنى المتوسطات (2.00 و 2.04). وهذا مؤشر إيجابي جداً لإدارة الجامعة، حيث يعني أن الأساتذة يبتعدون عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتشويه سمعة المؤسسة أو اللجوء للتحريض الجماعي غير المباشر.

الاستنتاج:

الأساتذة في جامعة ميلة يتميزون بنضج تنظيمي؛ فهم يواجهون المشكلات إدارياً وبشكل مباشر (علني) بدلاً من اللجوء إلى الأساليب الملتوية أو الشكوى الخارجية (كامنة). هذا يعزز فرضية أن الأساتذة يبحثون عن الحلول الرسمية والعدالة التنظيمية من داخل المؤسسة.

الجدول رقم 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المعارضة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعارضة العلنية	3.47	0.955
المعارضة الكامنة	2.49	1.011
المعارضة الإستبدالية	2.54	1.104
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.83	1.023

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- تحليل المستوى العام للمعارضة التنظيمية:

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمستوى المعارضة التنظيمية لدى الأساتذة بلغ (2.83) بتقدير (متوسطة). تشير هذه النتيجة إلى أن ظاهرة المعارضة موجودة في بيئة الدراسة بمستوى معتدل، وهي نتيجة منطقية في الأوساط الأكاديمية التي تقوم على النقد والتحليل.

- تحليل ترتيب الأبعاد:

المرتبة الأولى: احتل بُعد "المعارضة العلنية" المركز الأول بمتوسط (3.47) وبتقدير (عالية). وهذا يمثل النتيجة الأبرز في الدراسة، حيث يثبت أن الأسلوب السائد لدى الأساتذة هو التعبير الصريح والمباشر عن آرائهم المعارضة.

المرتبة الثانية: جاء بُعد "المعارضة الاستبدالية" بمتوسط (2.54) وبتقدير (منخفضة)، مما يعني أن اللجوء للشكوى الخارجية أو الحديث مع أطراف خارج الإدارة المباشرة ليس خياراً مفضلاً لدى العينة.

المرتبة الثالثة: جاء بُعد "المعارضة الكامنة" في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط (2.49) وبتقدير (منخفضة)، وهو ما يؤكد عزوف الأساتذة عن الانسحاب السلبي أو السكوت عن الأخطاء.

الاستنتاج

نستنتج من خلال مقارنة الأبعاد أن هناك تبايناً إيجابياً في طرق ممارسة المعارضة؛ فالأساتذة يفضلون القنوات العلنية والمباشرة (التي سجلت أعلى قيمة) على القنوات الصامتة أو الخارجية (التي سجلت قيم منخفضة).

هذا التوجه يخدم المؤسسة الجامعية، لأنه يضع الإدارة أمام ملاحظات مباشرة وقابلة للنقاش والتصحيح، بدلاً من تراكم الاستياء الصامت الذي قد يؤدي إلى انفجار تنظيمي أو تدهور في الأداء. كما تدل هذه النتائج على وجود وعي قانوني وإداري لدى الأستاذ، يجعله يثق في ممارسة "صوت الموظف" (Employee Voice) علانية كآداة لتحقيق العدالة التنظيمية.

6- اختبار الفرضيات:

بهدف التحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، والتي تنص على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجراءات، المعاملات) على المعارضة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار البسيط لكل بعد من الأبعاد الموضوعة، كما سنقوم بعرض النتائج لمتعلقة بالعلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الموضحة في نموذج الدراسة.

أولاً : اختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، وهذا من خلال المعالجة الاحصائية .

أ - مستوى العدالة التنظيمية و المعارضة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة :

الجدول رقم 21: نتائج اختبار T لمستوى العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة

الأبعاد	المتوسط الحسابي Moyenne	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية Df
مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة	3.2381	0.68	2.948	0.004	1
					68
					69
مستوى المعارضة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة	2.8327	0.43	_3.263	0.002	1
					68
					69

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة:

تحليل :

المتوسط الحسابي (Moyenne): بلغ (3.2381)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (الذي يُقدر عادة بـ 3 في المقياس الخماسي)، مما يعني وجود انطباع إيجابي عام نحو العدالة التنظيمية.

الانحراف المعياري: بلغ (0.68)، وهو يوضح تقارب إجابات أفراد العينة وتجانسها حول المتوسط.

قيمة (T) المحسوبة: بلغت (2.948).

مستوى الدلالة (Sig): بلغ (0.004).

القرار الإحصائي والاستنتاج: بما أن مستوى الدلالة (0.004) أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، فإن الفروق دالة إحصائياً. هذا يؤكد أن الأساتذة بجامعة ميلة يمتلكون مستوى مرتفعاً ودالاً إحصائياً من الإدراك للعدالة التنظيمية داخل جامعتهم.

من خلال النتائج الإحصائية يتبين لنا أنه يوجد مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة ، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) والتي تنص على: مستوى العدالة التنظيمية منخفض في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه مستوى العدالة التنظيمية مرتفع في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة .

مستوى المعارضة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة:

تحليل:

المتوسط الحسابي (Moyenne): بلغ (2.8327)، وهو أقل من المتوسط النظري (3)، مما يعكس انخفاضاً نسبياً في سلوكيات المعارضة.

الانحراف المعياري: بلغ (0.43)، وهو تشتت ضئيل جداً يبرهن على توافق كبير في آراء الأساتذة.

قيمة (T) المحسوبة: بلغت (-3.263). الإشارة السالبة تشير رياضياً إلى أن متوسط العينة دون المتوسط الحسابي الفرضي.

مستوى الدلالة (Sig): بلغ (0.002).

القرار الإحصائي والاستنتاج:

بما أن مستوى الدلالة (0.002) أقل تماماً من (0.05)، فإن النتيجة دالة إحصائياً. هذا يعني أن مستوى المعارضة التنظيمية لدى الأساتذة منخفض بشكل دال ومعنوي.

من خلال النتائج الإحصائية يتبين لنا أنه يوجد مستوى منخفض للمعارضة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة ، وبهذا نرفض الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على: مستوى المعارضة التنظيمية مرتفع في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ، ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بأنه مستوى العدالة التنظيمية منخفض في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة .

ب - الفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الاساتذة:

الجدول رقم 22: إختبار T للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الجنس)

اختبار T	الدلالة الإحصائية	t	متوسط الفرق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	
0.043		- 2.066	-0.32625	0.60931	3.0796	ذكر	العدالة
						انثى	التنظيمية
0.742		0.330	0.03408	0.44692	2.8492	ذكر	المعارضة
						انثى	التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- الفروق في "العدالة التنظيمية" حسب الجنس:

من خلال القراءات الإحصائية الواردة في الجدول، نلاحظ ما يلي:

المتوسط الحسابي: بلغ لدى الذكور (3.0796)، بينما بلغ لدى الإناث (3.4059). نلاحظ ظاهرياً أن المتوسط الحسابي للإناث أعلى من الذكور.

الانحراف المعياري: بلغ للذكور (0.60931) وللإناث (0.71055).

قيمة (T) المحسوبة: بلغت (-2.066).

مستوى الدلالة الإحصائية (Sig): بلغ (0.043).

القرار الإحصائي والتفسير:

بما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.043) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد عموماً في الدراسات الاجتماعية (0.05)، فهذا يعني أن الفروق دالة إحصائياً.

الاتجاه: الفروق تميل لصالح المجموعة ذات المتوسط الحسابي الأعلى، وهي الإناث.

الاستنتاج:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث تبين أن الأساتذات (الإناث) أكثر إدراكاً أو تقييماً إيجابياً للعدالة التنظيمية داخل الجامعة مقارنة بالأساتذة (الذكور). من خلال النتائج الإحصائية يتبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية لمتغير الجنس من 0.05، وبهذا نقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05، ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بأنه لا يوجد أثر للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

- الفروق في "المعارضة التنظيمية" حسب الجنس

من خلال القراءات الإحصائية الواردة في الجدول، نلاحظ ما يلي:

المتوسط الحسابي: بلغ لدى الذكور (2.8492)، بينما بلغ لدى الإناث (2.8151). المتوسطان متقاربان جداً مع تفوق ضئيل للذكور.

الانحراف المعياري: بلغ للذكور (0.44692) وللإناث (0.41543).

قيمة (T) المحسوبة: بلغت (0.330).

مستوى الدلالة الإحصائية (Sig): بلغ (0.742).

القرار الإحصائي والتفسير:

بما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.742) هو أكبر بكثير من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً.

الاستنتاج:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعارضة التنظيمية بين الأساتذة تعزى لمتغير الجنس. هذا يدل على أن مستوى سلوكيات المعارضة التنظيمية متقارب ومتشابه بين الأساتذة (الذكور والإناث) دون أن يصنع الجنس أي تأثير حقيقي على هذا المتغير.

من خلال النتائج الاحصائية يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية أقل للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو المعارضة التنظيمية لمتغير الجنس من 0.05، وبهذا نرفض الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو المعارضة التنظيمية لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا يوجد أثر للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو المعارضة التنظيمية لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 23: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفروق في إتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة(الكلية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	المتغير
0.64915	3.3350	39	علوم اقتصادية	العدالة التنظيمية
1.02451	3.0778	6	آداب ولغات	
0.95102	3.4000	5	حقوق	
0.93974	2.9200	5	علوم الطبيعة والحياة	
0.32854	3.2381	7	الرياضيات وعلوم الحاسوب	
0.33381	2.9833	8	العلوم والتكنولوجيا	
0.45253	2.8339	39	علوم اقتصادية	المعارضة التنظيمية
0.55892	2.8016	6	آداب ولغات	
0.22688	2.8952	5	حقوق	
0.42672	2.6000	5	علوم الطبيعة والحياة	
0.36621	3.1020	7	الرياضيات وعلوم الحاسوب	
0.32039	2.7202	8	العلوم والتكنولوجيا	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- تحليل جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

يقدم هذا الجدول وصفاً أولياً لاتجاهات أفراد العينة (الأساتذة) بناءً على كلياتهم:

. بالنسبة للعدالة التنظيمية:

أعلى متوسط حسابي: سُجِّل لدى أساتذة كلية الحقوق بمتوسط 3.4000 (وانحراف معياري 0.95102)، تليها كلية العلوم الاقتصادية بمتوسط 3.3350. هذا يشير مبدئياً إلى أن أساتذة هاتين الكليتين هم الأكثر شعوراً بالعدالة التنظيمية مقارنة ببقية الكليات.

أدنى متوسط حسابي: سُجِّل لدى أساتذة كلية علوم الطبيعة والحياة بمتوسط 2.9200 (وانحراف معياري 0.93974)، تليها كلية العلوم والتكنولوجيا بمتوسط 2.9833.

بالنسبة المعارضة التنظيمية:

أعلى متوسط حسابي: سُجِّل لدى أساتذة كلية الرياضيات وعلوم الحاسوب بمتوسط 3.1020 (وانحراف معياري 0.36621)، مما يعني مبدئياً أنهم الأكثر إظهاراً للمعارضة التنظيمية.

أدنى متوسط حسابي: سُجِّل لدى أساتذة كلية علوم الطبيعة والحياة بمتوسط 2.6000 (وانحراف معياري 0.42672).

الجدول رقم 24: اختبار ANOVA للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الكلية)

مستوى الدلالة	F	Mean square	درجات الحرية	Sum of square	مصدر التباين	المتغير
0.611	0.719	0.335	5	1.677	بين المجموعات	العدالة
		0.466	64	29.839	داخل المجموعات	التنظيمية
			69	31.516	الكلية	
0.436	0.982	0.181	5	0.905	بين المجموعات	المعارضة
		0.184	64	11.801	داخل المجموعات	التنظيمية
			69	12.706	الكلية	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

تحليل جدول اختبار التباين الأحادي (ANOVA)

يُستخدم هذا الاختبار للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات (الكليات). القاعدة الأساسية للقرار الإحصائي تعتمد على مستوى الدلالة ($.Sig$):

إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

إذا كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05، فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

محور العدالة التنظيمية:

قيمة F المحسوبة: 0.719

درجات الحرية: بين المجموعات (5)، داخل المجموعات (64)، الكلي (69).

مستوى الدلالة ($.Sig$): بلغت القيمة 0.611

التعليق والقرار: بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.611) أكبر بكثير من القيمة التوجيهية (0.05)، نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية. أي أن تقييم الأساتذة للعدالة التنظيمية متقارب ومتجانس عبر مختلف الكليات.

محور المعارضة التنظيمية:

قيمة F المحسوبة: 0.982

درجات الحرية: بين المجموعات (5)، داخل المجموعات (64)، الكلي (69).

مستوى الدلالة ($.Sig$): بلغت القيمة 0.436

التعليق والقرار: وبالمثل، بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.436) أكبر من (0.05)، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الأساتذة نحو المعارضة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية. وهذا يعني أن سلوكيات أو اتجاهات المعارضة التنظيمية لدى الأساتذة لا تختلف باختلاف الكلية التي ينتمون إليها.

الاستنتاج:

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن متغير الكلية ليس له تأثير جوهري أو دال إحصائياً في تشكيل تصورات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية أو سلوكيات المعارضة التنظيمية داخل الجامعة. أفراد العينة يمتلكون رؤية متجانسة حول هذه البيئة التنظيمية بغض النظر عن تخصصاتهم الأكاديمية أو كلياتهم.

من خلال النتائج الإحصائية يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير الكلية من 0.05، وبهذا نرفض الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير الكلية عند مستوى دلالة 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا يوجد أثر للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير الكلية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 25: إختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (سنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.84742	3.2909	22	أقل من 5 سنوات	العدالة التنظيمية
0.58652	3.2500	16	من 5-10 سنوات	
0.55675	3.2758	22	من 11-15 سنة	
0.68280	3.0200	10	أكثر من 15 سنة	
0.57930	2.8463	22	أقل من 5 سنوات	المعارضة التنظيمية
0.22969	2.8690	16	من 5-10 سنوات	
0.41095	2.8095	22	من 11-15 سنة	
0.37566	2.7952	10	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

تحليل جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (حسب سنوات الخبرة)

يقدم هذا الجدول قراءة وصفية أولية لمتوسطات إجابات الأساتذة:

بالنسبة للعدالة التنظيمية:

أعلى متوسط حسابي: سُجِّل لدى الأساتذة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط 3.2909 (وانحراف معياري 0.84742).

أدنى متوسط حسابي: سُجِّل لدى الأساتذة الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة بمتوسط 3.0200 (وانحراف معياري 0.68280).

الملاحظة الأولى: نلاحظ تراجعاً تدريجياً طفيفاً في المتوسطات الحسابية للشعور بالعدالة التنظيمية كلما زادت سنوات خبرة الأستاذ.

بالنسبة للمعارضة التنظيمية:

أعلى متوسط حسابي: سُجِّل لدى الأساتذة الذين خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط 2.8690 (وانحراف معياري 0.22969).

أدنى متوسط حسابي: سُجِّل لدى الأساتذة الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة بمتوسط 2.7952 (وانحراف معياري 0.37566).

الملاحظة الأولى: المتوسطات الحسابية متقاربة جداً في قيمها عبر جميع فئات الخبرة، وتتراوح كلها في حدود الـ (2.8).

الجدول رقم 26: إختبار ANOVA للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الجنس)

مستوى الدلالة	F	Mean square	درجات الحرية	Sum of square	مصدر التباين	المتغير
0.749	0.406	0.190	3	0.570	بين المجموعات	العدالة
		0.469	66	30.946	داخل المجموعات	التنظيمية
			69	31.516	الكلية	
0.966	0.089	0.017	3	0.051	بين المجموعات	

المعارضة التنظيمية	داخل المجموعات	12.655	66	0.192		
	الكلية	12.706	69			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

تحليل جدول اختبار التباين الأحادي (ANOVA)

لمعرفة ما إذا كانت الفروق الظاهرية في المتوسطات السابقة ذات دلالة إحصائية حقيقية أم أنها مجرد فروق عشوائية، نعتمد على قيمة مستوى الدلالة (Sig.) ومقارنتها بالقيمة الحرجة (0.05):

بالنسبة للعدالة التنظيمية:

قيمة F المحسوبة: 0.406

درجات الحرية: بين المجموعات (3)، داخل المجموعات (66)، الكلية (69).

مستوى الدلالة (Sig.): بلغت القيمة 0.749

التعليق والقرار: بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.749) أكبر بكثير من القيمة التوجيهية (0.05)، نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. هذا يعني أن الفروق الطفيفة الملاحظة في المتوسطات هي فروق ظاهرية ناتجة عن الصدفة فقط، وتصورات العدالة متجانسة بين الأساتذة بغض النظر عن أقدميتهم.

بالنسبة للمعارضة التنظيمية:

قيمة F المحسوبة: 0.089

درجات الحرية: بين المجموعات (3)، داخل المجموعات (66)، الكلية (69).

مستوى الدلالة (Sig.): بلغت القيمة 0.966

التعليق والقرار: وبالمثل، بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.966) تقترب من الواحد الصحيح وهي أكبر بكثير من (0.05)، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الأساتذة نحو المعارضة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. مما يدل على أن سلوكيات المعارضة التنظيمية لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة للأساتذة في الجامعة.

الاستنتاج:

بناءً على النتائج المستخلصة، فإن متغير سنوات الخبرة ليس له تأثير جوهري أو دال إحصائياً في تحديد مستويات العدالة التنظيمية أو المعارضة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة.

من خلال النتائج الاحصائية يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية أقل للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير سنوات الخبرة من 0.05، وبهذا نرفض الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا يوجد أثر للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 27: إختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الرتبة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة	المتغير
0.85199	3.0905	14	أستاذ مساعد	العدالة التنظيمية
0.75494	3.1970	22	أستاذ محاضر (ب)	
0.48901	3.3533	30	أستاذ محاضر (أ)	
0.89007	3.1167	4	أستاذ التعليم العالي	
0.45903	2.9048	14	أستاذ مساعد	المعارضة التنظيمية
0.45613	2.7468	22	أستاذ محاضر (ب)	
0.41409	2.8587	30	أستاذ محاضر (أ)	
0.34993	2.8571	4	أستاذ التعليم العالي	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- تحليل جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (حسب الرتبة)

يقدم الجدول قراءة وصفية لمتوسطات استجابات الأساتذة حسب رتبهم الأكاديمية:

بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية:

أعلى متوسط حسابي: سُجِّل لدى فئة أستاذ محاضر (أ) بمتوسط 3.3533 (وانحراف معياري 0.48901).

أدنى متوسط حسابي: سُجِّل لدى فئة أستاذ مساعد بمتوسط 3.0905 (وانحراف معياري 0.85199).

الملاحظة الأولى: تتقارب التصورات نحو العدالة التنظيمية بشكل عام، مع تفوق طفيف في الرضا لدى رتبة أستاذ محاضر (أ).

بالنسبة لمحور المعارضة التنظيمية:

أعلى متوسط حسابي: سُجِّل لدى فئة أستاذ مساعد بمتوسط 2.9048 (وانحراف معياري 0.45903).

أدنى متوسط حسابي: سُجِّل لدى فئة أستاذ محاضر (ب) بمتوسط 2.7468 (وانحراف معياري 0.45613).

الملاحظة الأولى: يظهر أن الأساتذة المساعدين لديهم ميل أعلى بقليل نحو المعارضة التنظيمية مقارنة ببقية الرتب.

الجدول رقم 28: إختبار ANOVA للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الأساتذة (الرتبة)

مستوى الدلالة	F	Mean square	درجات الحرية	Sum of square	مصدر التباين	المتغير
0.635	0.573	0.267	3	0.800	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.0465	66	30.717	داخل المجموعات	
			69	31.516	الكلية	
0.714	0.456	0.088	3	0.258	بين المجموعات	المعارضة التنظيمية
		0.189	66	12.448	داخل المجموعات	
			69	12.706	الكلية	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- تحليل جدول اختبار التباين الأحادي (ANOVA)

للحسم في مدى تأثير الرتبة الوظيفية على هذه الاتجاهات بشكل قاطع ودال إحصائياً، نتوجه إلى قيم مستوى الدلالة (.Sig):

بالنسبة للعدالة التنظيمية:

قيمة F المحسوبة: 0.573

درجات الحرية: بين المجموعات (3)، داخل المجموعات (66)، الكلي (69).

مستوى الدلالة (.Sig): بلغت القيمة 0.635

التعليق والقرار: بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.635) أكبر بكثير من القيمة النموذجية (0.05)، نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. أي أن الفروق بين المتوسطات الحسابية هي فروق ظاهرية فقط، والأساتذة من مختلف الرتب يتشاركون نفس الرؤية والتقييم للعدالة داخل المؤسسة.

بالنسبة المعارضة التنظيمية:

قيمة F المحسوبة: 0.456

درجات الحرية: بين المجموعات (3)، داخل المجموعات (66)، الكلي (69).

مستوى الدلالة (.Sig): بلغت القيمة 0.714

التعليق والقرار: وبالمثل، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (0.714) أكبر من (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الأساتذة نحو المعارضة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. وهذا يدل على أن السلوكيات والاتجاهات المعارضة لا تتأثر بالترقية أو الرتبة الأكاديمية للأستاذ

من خلال النتائج الاحصائية يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية أقل للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير الرتبة من 0.05، وبهذا نرفض الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا يوجد أثر للفروق في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية ومعارضة التنظيمية لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة 0.05.

ت- أثر بعد المعارضة (العلمية، الكامنة، الإستبدالية) على العدالة التنظيمية لدى الأساتذة :

الجدول رقم 29: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور أبعاد المعارضة التنظيمية على العدالة التنظيمية.

الأبعاد	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	المحسوبة (F)	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية Df	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig*
أثر بعد المعارضة العلنية على العدالة التنظيمية	0.025	0.001	0.044	0.835	1	3.389	0.835
					68		
					69		
أثر المعارضة الكامنة على العدالة التنظيمية	0.086	0.007	0.504	0.480	1	2.171	0.480
					68		
					69		
أثر المعارضة الاستبدالية على العدالة التنظيمية	0.191	0.036	2.562	0.114	1	3.297	0.114
					68		
					69		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

- تحليل الأثر البعد الأول: أثر المعارضة العلنية على العدالة التنظيمية

معامل الارتباط (R): بلغت قيمته (0.025)، وهي قيمة ضعيفة جداً تشير إلى شبه انعدام العلاقة الارتباطية الخطية بين المتغيرين.

معامل التحديد (R^2): بلغت قيمته (0.001)، وهذا يعني أن المعارضة العلنية تفسر فقط (0.1%) من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، وهي نسبة تكاد تتعذر.

الاختبار الفرضي وقيمة (F): بلغت قيمة F المحسوبة (0.044) بمستوى دلالة (Sig = 0.835).

القرار الإحصائي: بما أن مستوى الدلالة (0.835) أكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإن النموذج غير دال إحصائياً.

الاستنتاج:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعارضة العلنية على العدالة التنظيمية.

من خلال النتائج الاحصائية يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية أقل لبعد المعارضة العلنية على العدالة التنظيمية من 0.05، وبهذا نرفض الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد المعارضة العلنية على العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بأنه لا يوجد أثر لبعد المعارضة العلنية على العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

- تحليل الأثر البعد الثاني: أثر المعارضة الكامنة على العدالة التنظيمية

معامل الارتباط (R): بلغت قيمته (0.086)، وهو ارتباط ضعيف جداً.

معامل التحديد (R^2): بلغت قيمته (0.007)، أي أن المعارضة الكامنة تفسر فقط (0.7%) من التباين في العدالة التنظيمية.

الاختبار الفرضي وقيمة (F): بلغت قيمة F المحسوبة (0.504) بمستوى دلالة (Sig = 0.480).

القرار الإحصائي: بما أن مستوى الدلالة (0.480) أكبر من (0.05)، فإن النموذج غير دال إحصائياً.

الاستنتاج:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعارضة الكامنة على العدالة التنظيمية.

من خلال النتائج الاحصائية يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية أقل لبعد المعارضة الكامنة على العدالة التنظيمية من 0.05، وبهذا نرفض الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد المعارضة الكامنة على العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بأنه لا يوجد أثر لبعد المعارضة الكامنة على العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

– تحليل الأثر البعد الثالث: أثر المعارضة الاستبدالية على العدالة التنظيمية

معامل الارتباط (R): بلغت قيمته (0.191)، وهو ارتباط ضعيف.

معامل التحديد (R^2): بلغت قيمته (0.036)، أي أن المعارضة الاستبدالية تفسر ما نسبته (3.6%) من التغيرات في العدالة التنظيمية.

الاختبار الفرضي وقيمة (F): بلغت قيمة F المحسوبة (2.562) بمستوى دلالة (Sig = 0.114).

القرار الإحصائي: بما أن مستوى الدلالة (0.114) أكبر من (0.05)، فإن النموذج غير دال إحصائياً.

الاستنتاج:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعارضة الاستبدالية على العدالة التنظيمية.

من خلال النتائج الاحصائية يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية أقل لبعد المعارضة الإستبدالية على العدالة التنظيمية من 0.05، وبهذا نرفض الفرضية البديلة (H1) تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد المعارضة الإستبدالية على العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا يوجد أثر لبعد المعارضة الإستبدالية على العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة:

جميع أبعاد المعارضة التنظيمية الثلاثة (العلنية، الكامنة، الاستبدالية) جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig) الخاصة بها أكبر من 0.05 (0.835، 0.480، 0.114 على التوالي).

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم 30: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية:

العبارة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المحسوبة (F)	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية Df	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig*
أثر العدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية	0.058	0.003	0.232	0.632	1	2.952	0.632
					68		
					69		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss

التحليل الإحصائي للجدول:

- مؤشرات قوة النموذج التفسيرية:

معامل الارتباط (R): بلغت قيمته (0.058)، وهي قيمة قريبة جداً من الصفر، مما يظهر ارتباطاً خطياً ضعيفاً للغاية (شبه منعدم) بين المتغيرين.

معامل التحديد (R^2): بلغت قيمته (0.003)، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تفسر فقط ما نسبته (0.3%) من التغيرات أو التباين الحاصل في المعارضة التنظيمية، وهي نسبة ضئيلة جداً إحصائياً، بينما النسبة المتبقية (99.7%) تعود لعوامل أخرى خارج النموذج.

- اختبار معنوية النموذج وقيمة (F):

قيمة F المحسوبة: بلغت (0.232).

مستوى الدلالة F (Sig): بلغت قيمته (0.632).

القرار الإحصائي: بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.632) أكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإن النموذج بالكامل غير دال إحصائياً.

- اختبار معنوية معامل الانحدار وقيمة (T):

بما أن قيمة الدلالة (0.632) أكبر من (0.05)، فإن معامل الانحدار غير دال إحصائياً، مما يعني عدم وجود ميل حقيقي دال في العلاقة بين المتغيرين.

القرار الإحصائي النهائي الخاص بالفرضية الرئيسية:

بناءً على المؤشرات السابقة، وخاصة أن قيمة $\text{Sig} = 0.632 > 0.05$:

القرار: نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0).

الاستنتاج: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية لدى أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج وتوصيات الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS ومكنت الدراسة الميدانية من التعرف على العدالة التنظيمية وأثره في المعارضة التنظيمية بجامعة ميله، من خلال الأبعاد المحددة والمتمثلة في (العلنية، الكامنة، الاستبدالية). وقد بينت هذه الدراسة من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات المعارضة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على العدالة التنظيمية.



الخاتمة

الخاتمة

شكلت هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع البيئة الداخلية بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، من خلال استكشاف الرابط بين إدراك الإنصاف السائد (العدالة التنظيمية) وبين سلوكيات التعبير والاحتجاج المهني (المعارضة التنظيمية).

وقد خلص البحث في محطته الأخيرة إلى أن الجامعة تمتلك مناخاً يسمح بالتعبير الحر والصريح، حيث يترفع الأستاذ الجامعي عن الأساليب السلبية والانسحاب الصامت، مفضلاً القنوات المباشرة لمناقشة الاختلالات الإدارية. وعلى الرغم من أن النموذج الإحصائي لم يظهر علاقة سببية خطية مباشرة بين المتغيرين، إلا أن المحصلة المعرفية والعملية تؤكد أن ترسيخ ركائز العدالة بأبعادها المختلفة يظل صمام الأمان لبناء ثقة متينة بين الأستاذ والإدارة. إن الاستثمار الحقيقي في العنصر البشري الأكاديمي، وتقبل صوته الناقد وتوجيهه نحو البناء الجماعي، هو السبيل الأوضح للارتقاء بجودة التعليم العالي والبحث العلمي وضمان الاستقرار المستدام للمؤسسة الجامعية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة

انقسمت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ميدانياً وإحصائياً إلى ما يلي:

مستوى متغير العدالة التنظيمية: حازت العدالة التنظيمية بصفة عامة على متوسط حسابي قدره (3.23)، وهو تقدير متوسط.

سجلت "العدالة التوزيعية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.31)، تلتها "عدالة المعاملات" بمتوسط (3.25)، وجاءت "عدالة الإجراءات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.14)، وجميعها تقع ضمن التقييم المتوسط.

مستوى متغير المعارضة التنظيمية:

جاءت "المعارضة العلنية" في الصدارة وبمستوى مرتفع بمتوسط (3.47)، مما يعكس ميل الأساتذة لمناقشة المسؤولين مباشرة وبشكل صريح عند وجود قرارات تعيق أعمالهم.

سجلت "المعارضة الكامنة" مستويات ممارسة منخفضة بمتوسط (2.49)، مما يؤكد أمانة الأستاذ الفكرية وعزوفه عن النفاق التنظيمي (الموافقة الشكلية وإضمار عدم الرضا).

سجلت "المعارضة الاستبدالية" أيضاً مستوى ممارسة منخفضاً بمتوسط (2.54)، حيث يقتصر التفريغ فيها على النطاق العائلي أو الزملاء خارج الجامعة وليس عبر التشهير الرقمي أو التحريض.

نتائج اختبار الفروق (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية):

الجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث (بمتوسط أعلى من الذكور).

الكلية، سنوات الخبرة، والرتبة العلمية: أثبت اختبار التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة نحو العدالة التنظيمية تعزى لهذه المتغيرات الثلاثة، مما يبرز تجانس نظرة الأساتذة باختلاف أقدميتهم ورتبتهم وكمياتهم.

نتائج اختبار الفرضيات (تحليل الأثر):

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضية الصفريّة الرئيسية؛ حيث تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية في هذه العينة. وفسر النموذج الإحصائي نسبة ضئيلة جداً لا تتعدى 0.3% من التغيرات، مما يشير إلى أن ممارسة المعارضة العلنية لدى الأساتذة تنطلق من قناعات مهنية، أكاديمية، وشخصية مستقلة، أو ترتبط بعوامل أخرى خارج إطار النموذج المدروس.

ثانياً: توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج المستخلصة، يُوصى بالآتي لتحسين البيئة التنظيمية بجامعة ميلة:

تعزيز الشفافية الإجرائية: العمل على رفع مستوى "عدالة الإجراءات" من خلال صياغة معايير بالغة الوضوح والدقة والنزاهة في اتخاذ القرارات الإدارية، وإتاحة قنوات واضحة وقانونية للاستئناف والمراجعة لتجنب أي شعور مبدئي بالتحيز.

استثمار المعارضة العلنية إيجابياً: بما أن الأساتذة يتمتعون بروح الحوار الصريح والعلني، يجب على إدارة الجامعة فتح فضاءات دورية ومنابر للنقاش الأكاديمي والإداري المباشر، وتحويل هذا "الصوت المغاير" البناء إلى أداة رقابية ذاتية للتطوير والابتكار.

تفعيل المشاركة في صنع القرار: إشراك الأساتذة باختلاف رتبهم الأكاديمية في صياغة القوانين الداخلية وتوزيع الأعباء والمهام بمرونة تراعي ظروفهم، حيث يسهم ذلك في رفع معدلات الولاء والانتماء التنظيمي ويقلل من حالات التذمر أو الانسحاب.

تدريب القيادات الجامعية على "عدالة المعاملات": توجيه المسؤولين المباشرين (رؤساء الأقسام وعمداء الكليات) لاعتماد أساليب تواصل مرنة وقائمة على الاحترام المتبادل وتقدير كرامة الأستاذ الباحث، وصيانة قنوات الاتصال مفتوحة لحل المشكلات داخلياً فور حدوثها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ) الكتب

. حسين، طه (2007). استراتيجيات إدارة الغضب والعدوان. عمان، الأردن: دار الفكر والنشر، الطبعة الأولى.

. حسين، طه، وحسين، سلامة (2006). استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى.

. السامرائي، مهدي صالح مهدي (2021). الفكر الإداري والقيادي الحديث. الأردن: دار اليازوري العلمية.

. عاشور، أحمد صقر (1989). السلوك الإنساني في المنظمات. بيروت: الدار الجامعية.

. الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونة، نشأت أحمد (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي

- دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. عمان: المجلة العربية للإدارة*، المجلد (24)، العدد (2).

ب) الأطروحات والرسائل الجامعية

. أبو جاسر، صابرين (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقية: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

. السهلي، ناصر بن سيف شنار الظهيري (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية. (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

. عليان، محمد عبد السعيد (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. (أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

ج) الدوريات والمجلات العلمية المحكمة

. الدبيخي، شادن عبد الله عبد العزيز (2022). ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة القصيم، السعودية، المجلد 11، العدد 4، ص 737.

. الزايد، عادل محمد (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

. السعودي، راتب، وسلطان، سوزان (د.ت). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق. عبد التواب، عبد المجيد أشرف (2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات. تبوك، (80).

. العبيدي، نماء جواد (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 08، العدد 24.

. علي، لؤي محمد (2018). أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي "دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، إدارة الأعمال، المجلد التاسع، العدد 2، العراق، ص 371.

. عيسات، فطيمة الزهرة، وجميل، أحمد (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 07، ص 304.

. مصطفى، خالدية خطا، وبرسيم، مها عارفا (د.ت). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي. مجلة كلية المأمون، عدد 23، العراق، ص 135.

ثانياً: المراجع الأجنبية

(أ) الكتب

. Deutsch, M., & Coleman, P. T. (Eds.) (2000). The handbook of conflict resolution: Theory and practice. New York: John Wiley & Sons

Graham, J. W. (1986). Principle organizational dissent: A theoretical essay. .
In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior
(Vol. 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press

Robbins, S. P. (2005). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson .
Education, Inc

(ب) الدوريات والمجلات العلمية المحكمة:

Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The .
influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational
.dissent. Communication Research Reports, 24, 97-102

Canning, S. K. (1992). The Voice of the Loyal manager: Distinguishing .
attachment from commitment. Employee Responsibilities and Rights Journal,
.3, 261-272

Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: The org and practice from .
the perspective of communication. Journal of Applied Communication
.Research, 23, 167-200

Chiles, A. M., & Zorn, T. E. (1995). Empowerment in organizations: .
Employee's perceptions of the influences of empowerment. Journal of Applied
.Communication Research, 23, 1-25

Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, .
A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, L., & Agarwal, K. (2009).
Organizational dissent and argumentativeness: A comparative analysis
between American and Indian organizations. Journal of Intercultural
Communication Research, 38, 175-191.
.https://doi.org/10.1080/17475759.2009.505057

Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C., & Gomez, O. (2014). A cross-cultural .
analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European
economies. Communication Studies , 65, 298-313.
.https://doi.org/10.1080/10510974.2013.811430

- Croucher, S. M., Zeng, C., & Kassing, J. (2016). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational reputation. *International Journal of Business Communication*.
.https://doi.org/10.1177/2329488416633852
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60, 197-218
- Goldman, Z. W., & Myers, S. A. (2015). The relationship between organizational assimilation and employees upward, lateral, and displaced dissent. *Communication Reports*, 28, 24-35
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 2(4), 255-265
- Gordon, M. (2008). Toward a pedagogy of dissent. *Encounter: Education for Meaning and Social Justice*, 21(2), 20-27
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332
- Kassing, J. W. (1998). Development of an organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
.https://doi.org/10.1177/0893318998122002

- Kassing, J. W. (2000a). Investigating the relationship between superior-subordinate relational quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-70. <https://doi.org/10.1080/08824090009388751>
- Kassing, J. W. (2000b). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387-396
- Kassing, J. W. (2001). "From the look of things": Assessing perceptions of organizational dissenters. *Communication Research* 21, 553-574
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 76-91
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports*, 18, 118-127
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 113-120
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. (2008). Talk about fairness: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25, 1-10
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2013). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *Journal of Business Communication*, 49, 237-253

Korkmaz, C., & Bektaş, C. (2023). Örgütsel muhalefet ve sonuçları üzerine .
bir inceleme. Ulus. Yonet. Akad. Derg, 6(3), 808-817.
<https://doi.org/10.33712/mana.1293884>

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier .
to change and development in a pluralistic world. Academy of Management
Review, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of .
organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Ozdemir, M. (2011). Opinions of high school administrators on teacher's .
organizational dissent behaviors. Educational Sciences: Theory & Practice,
.11(4), 1905-1908

Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech .
.communication. Communication Education, 34, 245-258

Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and .
.organizational life. Journal of Business Ethics, 74, 37-48

Sprague, J. A., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology .
.culture. American Behavioral Scientist, 32, 169-193

Stanley, J. D. (1981). Dissent in organizations. The Academy of Management .
.Review, 6(1), 13-19

ج) المواقع الإلكترونية والتقارير الرقمية

Eilerman, D. (2006). Conflict: Personal Dynamics and Choice. Retrieved .
.September 17, 2007, from <http://www.mediate.com/articles/secfcomani12>.(EM

Reeves, D. (2011). Skeptics and Cynics. American School Board Journal. .
.Retrieved from <http://www.asbj.com>

ملاحق

الملحق 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر
تخصص إدارة أعمال

استبيان

الأساتذة الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة حول: "العدالة التنظيمية وأثرها في المعارضة التنظيمية - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال. لذا نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي يضمنها الاستبيان المرفق بوضع علامة (X) في المكان المناسب من أجل الحصول على معلومات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة. مؤكداً لكم أن جميع إجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع المحافظة على سريتها. شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة و متمنين لكم دوام التوفيق.

تحت إشراف

من إعداد الطالبين:

الأستاذ طارق بلحاج

بوحناش إكرام

بلبكوش سلسيل

السنة الجامعية: 2025-2026

المحور الأول: البيانات الشخصية الوظيفية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الكلية: علوم اقتصادية ☐ أداب ولغات ☐ حقوق ☐ علوم الطبيعة والحياة ☐ الرياضيات وعلوم الحاسب ☐ العلوم والتكنولوجيا ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنة ☐ من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الرتبة: أستاذ مساعد ☐ أستاذ محاضر (ب) ☐ أستاذ محاضر (أ) ☐ أستاذ التعليم العالي ☐

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: العدالة التنظيمية

الرقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
بعد العدالة التوزيعية						
1	تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء .					
2	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة لأعبائي.					
3	أعبائي الوظيفية تتساوى مع أعباء زملائي في العمل.					
4	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها الجامعة بشكل عادل.					
5	توزيع ساعات العمل تتناسب مع ظروفه الخاصة.					
بعد عدالة الإجراءات						
1	يتم تقييم أداء الأساتذة بناء على معايير واضحة للجميع.					
2	عملية اتخاذ القرار تكون عادلة عند معالجة شكاوي الأساتذة					
3	تتميز الإجراءات الوظيفية المطبقة في الجامعة بالعدالة					
4	عملية التراتبية وتولي المناصب في الجامعة عادلة.					
5	يتم تطبيق كل القرارات الادارية على كل العاملين بدون تمييز .					

بعد عدالة المعاملات					
1	استطيع التحدث إلى المسؤول المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل.				
2	يسمح لي بمعارضة القرارات المتخذة.				
3	حين يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام.				
4	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.				
5	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن القرارات التي قد تؤثر على وظيفتي.				

ثانيا: المعارضة التنظيمية

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
بعد المعارضة العلنية						
1	أعلن علناً في اجتماعات الجامعة عندما لا أَرْضَى عن قرار إداري					
2	أناقش المسؤول مباشرة إذا كانت القرارات تعيق عملي					
3	أبدي انتقادات واضحة للمسؤول حول توزيع المهام					
4	أوجه أسئلة استفسارية للمسؤولين داخل الجامعة عند صدور لوائح جديدة دون تشاور.					
5	أرفع صوتي بالاعتراض في اللجان البيداغوجية إذا شعرت بأن القرار يضر بالطلبة					
6	أنتقد في العلن تمييز بعض الزملاء دون وجه حق					
7	أشارك بفعالية في الحوارات المفتوحة مع إدارة الجامعة					
بعد المعارضة الكامنة						
1	أفضل السكوت التام في الاجتماعات مع الإدارة حتى لو كنت متأكداً من خطأ القرار المتخذ					
2	أشعر داخلياً بالغضب من طريقة توزيع المكافآت والمناصب، لكنني لا أبدي ذلك لأحد في العمل					

					أُتجنب عمداً المناقشات التي قد تضعني في موقف معارض لقرارات الإدارة	3
					أستخدم الصمت والتعابير المحايدة بدلاً من إبداء رأي معارض.	4
					ألجأ إلى الانسحاب التدريجي من المشاركة في الأنشطة الجامعية بدلاً من المجادلة	5
					أوافق شكلياً على مقترحات الإدارة في الاجتماعات ثم أتجاهلها عند التطبيق	6
					احتفظ بملاحظات الانتقادية لنفسه حتى لو طلب مني رأيي الصريح.	7
بعد المعارضة الاستبدالية						
					أتحدث مع أفراد أسرتي عن القرارات التعسفية التي تتخذها إدارة الجامعة	1
					أتحدث مع زملائي من جامعات جزائرية أخرى عن مشاكل جامعتي	2
					استعمل وسائل التواصل الاجتماعي لنشر الانتقادات غير المباشرة عن إدارة الجامعة	3
					أتواصل بأصدقائي من خارج الوسط الجامعي لأشركي من السياسات الإدارية التي تؤثر على معنوياتي.	4
					أوجه الشكاوي إلى نقابة أساتذة الجامعة بدلاً من مواجهة الجهة المسؤولة	5
					أشارك في استطلاعات الرأي غير الرسمية على الإنترنت التي تنتقد أداء المسؤولين.	6
					أعرض زملائي بشكل غير مباشر على كتابة عرائض جماعية إلى الوصاية بدلاً من مخاطبة الإدارة.	7

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة	مكان العمل
مفيدة سعدي	محاضر - ب-	جامعة ميله
سراج وهيبه	محاضر - أ-	جامعة ميله
بوالريحان فاروق	أستاذ التعليم العالي	جامعة ميله