



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

العنوان:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة الاجتماعية  
دراسة ميدانية من وجهة نظر عمال إدارة جامعة زيان عاشور

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية  
تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:  
رافع لمبارك

إعداد الطالب:  
عليوات محمد

لجنة المناقشة

الدكتور:.....  
الدكتور:.....  
الدكتور:.....  
رئيساً.....  
مشرفاً ومقرراً.....  
عضواً ممتحنين.....

الموسم الجامعي: 2016/2017

## الإهداء

إلى من علمني النجاح والصبر... والدي حفظه الله ورعاه

إلى نبع الحنان وغمة المكان، إلى من أظلتني بدعواتها... أُمِّي حفظها الله ورعاها

إلى شريكة حياتي زوجتي اعتذارا عن انشغالي فترة الدراسة والبحث

إلى مصدر ابتسامتي وسعادتي، إلى ابني مسعود وابنتي أميرة

إلى أخوتي

إلى كل من ساندني في التقدم نحو صعود درجات العلم

أهدي لهم جميعا جهدي المتواضع

## الشكر والتقدير

نحمد الله ونشكره أولاً وأخيراً على عظيم نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد، وعلى أن هدانا وجعلنا مسلمين، واصلي واسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه.

يسرني أن أتقدم وأتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى:

- ❖ السيد الفاضل الأستاذ رافع لمبارك، لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة رغم مشاغله وارتباطاته، وعلى ما أولاني من رعاية طيبة وتوجيه سديد فقد كان نعم المعلم، فله مني كل العرفان المصحوب بخالص الأمنيات والدعوات بالنجاح في الدنيا والآخرة؛
- ❖ أساتذة وعمال وإدارة جامعة الجلفة، على التسهيلات العلمية والدعم المعنوي والبيداغوجي الكبير الذي قدموه لنا طيلة سنوات إعداد وتحضير هذه المذكرة؛
- ❖ أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف تقييمهم لبحثي هذا، حيث سأسعى جاهداً للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستسير لنا مسارنا العلمي.
- ❖ كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد.

# الفهراس

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الاطار النظري لممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية
2	تمهيد الفصل الأول:
3	أولاً: مدخل لممارسات إدارة الموارد البشرية
14	ثانياً: مدخل للعدالة التنظيمية
17	خلاصة الفصل الأول:
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	تمهيد الفصل الثاني:
20	أولاً : الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية
23	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية
28	خلاصة الفصل الثاني:
29	الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة
30	تمهيد الفصل الثالث:
31	أولاً: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.
43	ثانياً: دراسة اتجاهات وميولات عينة الدراسة نحو المتغيرات.
52	ثالثاً: اختبار الفرضيات.
56	خلاصة الفصل الثالث:
58	خاتمة
62	قائمة المراجع

## فهرس الاشكال

---

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	أنموذج الدراسة	(1-3)

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	توزيع الفقرات على متغير قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (1-3)
8	توزيع الفقرات على متغير قياس العدالة التنظيمية	الجدول رقم (2-3)
12	استمارات الاستبيان المسترجعة والمفقودة	الجدول رقم (3-3)
14	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة	الجدول رقم (4-3)
38	المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه الموافق لها	الجدول رقم (5-3)
38	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافق لها	الجدول رقم (6-3)
39	معاملات الارتباط بين فقرات ممارسات ادارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	الجدول رقم (7-3)
39	معاملات الارتباط بين فقرات العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	الجدول رقم (8-3)
40	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	الجدول رقم (9-3)
41	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة	الجدول رقم (10-3)
42	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (11-3)
43	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (12-3)
43	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (13-3)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التوظيف	الجدول رقم (14-3)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التحفيز	الجدول رقم (15-3)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التدريب	الجدول رقم (16-3)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تقييم الأداء	الجدول رقم (17-3)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة التوزيعية	الجدول رقم (18-3)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة الإجرائية	الجدول رقم (19-3)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد عدالة المعلومات	الجدول رقم (20-3)
53	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العدالة التوزيعية.	الجدول رقم (21-3)

## فهرس الجدول

54	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العدالة الإجرائية	الجدول رقم (3-22)
55	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع عدالة المعلومات	الجدول رقم (3-23)
55	تحليل معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العدالة التنظيمية	الجدول رقم (3-24)



# مقدمة

## تمهيد:

يشهد العالم حالياً تغيرات سريعة، متعددة ومتشابكة العناصر وشديدة التعقيد، أصبحت تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال، تهدد وجودها واستمراريتها، مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح.

لهذا تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وأهميتها تكمن في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أداؤها لمهامها والأنشطة التي تمارسها ولذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسة على تقليدها.

وتعد بذلك العدالة التنظيمية محط اهتمام وعناية الكثير من الباحثين الذين قاموا بعدد المحاولات الجادة لتفعيلها في منظمات اليوم، كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستقرار العاملين، وبالتالي بمدى نجاح هذه المنظمات لما لها من الأثر البالغ في ازدياد ولاء العاملين من خلال تمسكهم والتزامهم بمنظمتهم نتيجة إدراكهم الإيجابي للعدالة التنظيمية التي يتمتعون بها في منظماتهم، أما انخفاض الشعور بها فيؤدي إلى نتائج سلبية.

يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير المحتمل على الأمن الوظيفي للعاملين من جهة وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى.

## الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من كون ممارسات إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة، فإن الإشكالية الرئيسية لدراستنا تتمحور حول ما يلي:

– ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالعدالة التنظيمية بجامعة الجلفة ؟

وتنفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية؟

1- ما هي حقيقة مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

2- فيما تكمن أنواع العدالة التنظيمية؟

3- ما هو مستوى كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية بجامعة الجلفة؟

## فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الأسئلة والأموذج الذي سوف يطبق، يوجد ثلاثة فرضيات للجانب النظري، وهي:

تتضمن الفرضية الرئيسية ما يلي:

>> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة <<.

وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وهي:

■ الفرضية الفرعية الأولى :

>> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التوزيعية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة <<.

■ الفرضية الفرعية الثانية:

>> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة الإجرائية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة <<.

■ الفرضية الفرعية الثالث:

>> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعدالة المعلومات من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة <<.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الدراسة أهمية نظارا لما يلي:

1- من الناحية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من النقاط التالية.

- يعتبر مفهوم ادارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال في العصر الحالي، والذي يعتبر من المداخل الأساسية كمؤشر لحسن الإدارة والاداء؛
- تساهم هذه الدراسة في تأصيل مفهوم ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية وتحديد أبعادها الأساسية؛

2- من الناحية التطبيقية: تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من النقاط التالية.

تظهر أهمية الدراسة من كونها تعتبر من أوائل الدراسات على حد علم الطالب التي تطرقت إلى موضوع قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، من حيث تحليل واقعها واليات دراستها في بيئة الأعمال الجزائرية،

### أهداف الدراسة:

بناءً على تحديد المشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على طبيعة ممارسات ادارة الموارد البشرية بجامعة الجلفة؛
2. تحديد العوامل الحاكمة في العدالة التنظيمية؛
3. تحليل وتقييم وجود العدالة التنظيمية بجامعة الجلفة؛
4. اقتراح عدد من التوصيات على ضوء نتائج الدراسة الميدانية، والتي من خلالها تستطيع جامعة الجلفة تطبيقها لتحسين أدائها.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

### أولاً- الدوافع الذاتية:

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، من اجل التحكم والتعمق فيه ؛
- 2- الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن مستوى علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية بجامعة الجلفة، من اجل تقديم توصيات لتحسين مستواها ؛

### ثانياً- الدوافع الموضوعية.

- 1- ندرة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية بالجامعة الجزائرية.
- 2- انتمائنا لولاية الجلفة من حيث الإقامة والتدريس في الجامعة، مما دفعنا إلى إقامة الدراسة الميدانية بها.

## المنهج المعتمد في الدراسة:

سنعتمد في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يمكننا من الإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المتبناة مني عدما من جهة، ومن جهة أخرى يساعدنا في دراسة وتحليل أهم المفاهيم والأفكار المتعلقة بموضوع ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية .

أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بدراسة مسحية على عينة من موظفي جامعة الجلفة لمعرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية.

## تقسيمات البحث ومشمولاته:

من اجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال عنصرين رئيسين، هما الإطار النظري ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإطار النظري للعدالة التنظيمية.

أما في الفصل الثاني فسنتناول الدراسات السابقة المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية.

أما في الفصل الثالث فسنتناول قياس مستوى ممارسة كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة.

# الفصل الأول:

الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد

البشرية والعدالة التنظيمية

### تمهيد الفصل الأول:

إن إدارة الموارد البشرية فعالية تتوقف عليها إستراتيجية المنظمة المستقبلية حيث توفر و تلبى حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمؤسسة من الموارد البشرية المناسبة و المدربة و المؤهلة و المحفزة بشكل جيد من خلال برامج تدريبية تضعها الإدارة الموارد البشرية لرفع و تنمية قدرات هذه الموارد البشرية و التي عن طريقها ستحقق كإدارة داخل المنظمة أهدافها إستراتيجية من ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل و عليه فقد أصبحت مسؤولية ادارة الموارد البشرية كبيرة جدا فالمنظر منها و بشكل متواصل هيمئة و تكييف إستراتيجيتها و نشاطاتها و ممارساتها مع المتغيرات و التحديات البيئة الداخلية و الخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة العامة الذي سوف نستعرض في هذا الفصل مجموعة من الخصائص و الأساليب التي لا بد أن تضطلع بها إدارة الموارد البشرية حتى تكون في مستوى يؤهلها لخلق موارد بشرية فعالة و قادرة على القيام بمهامها على أحسن وجه .

### أولاً: مدخل لممارسات إدارة الموارد البشرية :

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً ف إدارة الأفراد حيث شاع إستعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين و يركز هذا المدخل على ضرورة توحيد أهداف للفرد و التنظيم لفرع الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية حاجات الأفراد على أنهما منفصلين و أنت تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر اعتبر مدخلاً للموارد البشرية ان كل من الأهداف التنظيمية و حاجات الفرد يكملان بعضهما البعض و يفقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل في :<sup>1</sup>

- أن الأفراد هم عبارة عن إستثمار اذا احسنت ادارتهم و تنميتهم يمكن ان يحقق ( الأستثمار) مكاسب طويلة الأجل لمؤسسة تتبدئ في أحسن صورها من خلال زيادة الأنتاجية
- لا بد أن توجع السياسات و البرامج والممارسات الإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) و الإقتصادية للفرد
- لا بد ان تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و إستغلال مهارتهم لأقصى حد
- برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب ان توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و الأهداف المنظمة و تحقق هذه المهمة من خلال عملة دائرية<sup>2</sup>

التي يساعد فيها كل من المنظمة و الأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم بالإضافة الى ذلك فإن الفكرة الأساسية مدخل للموارد البشرية تقوم على أساس خلق و تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة من خلال موارد البشرية تتسم بالكفاءة الفعلية ذلك أن سر النجاح والبقاء للمؤسسات الحديثة يقوم على أسس مرهونة بجودة منتوجاتها خلال دماقتها ورضا عملائها فهي تحرص دوماً على التميؤة التفوق في الإرتقاء بمستوى أداءها عن طريق استخدام أنجح الآليات و الأساليب و على رأسها الموارد البشري الذي يعتبر الوحيد القادر على البناء و الهدم فلا السياسات و الخطط و البرامج تكون ناجحة لتنفيذ و تحقق أهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد و بهم فلا فرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفر الرغبة لأدائه بكل جيد و ملتزم .

<sup>1</sup> غربي علي : تنمية الموارد البشرية ، منشورات جماعة منتوري قسنطينة 2004 ، ص ص 18-21

<sup>2</sup> فهمية بديسي : إدارة موارد البشرية و دورها ف خلق ميزة تنافسية مجلة الإقتصاد ز تاجتمع العدد 2 ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2004 ،



ان القيام الفكر الإداري الجديد على مجموعة من من الأسس الهامة و أملاها بداية التحول نحو اعتبارا الموارد البشرية المصدر الأساسي للقدرات التنافسية و أكثر الأصول أهمية في تعظيم فعالية المؤسسة ذلك أن :<sup>1</sup>

- الإنسان طنقة ذهنية في الأساس
- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز
- الإنسان يحتاج الى نمط متحرر من القيادة
- الإنسان يبدع حينما يعمل ضمن فريق متجانس

و يعد التدريب في هذا الفكر الجديد مقاوما من المقاومات التنموية ذلط أنه الوسيلة الأساسية لإكتساب المهارات و المعارف و التكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة فهو يشكل أهم العمليات و أقوى الأساليب المؤثرة في التنمية بقدرات التنافسية للمؤسسة باعتبارها أحد الاستراتيجيات الإدارية الرامية لتحقيق التميز و النجاح فلا تستطيع اي مؤسسة تريد التقدم و الريادة ان تستغني على العمليات التدريبية لان التدريب المستمر و المخطط وحده لا يكفي بإيجاد مورد بشري فعال مستقر منتج و بلا منافس

تأسيسا على ما سبق فإن كدخل الموارد البشرية يعتبر أحد المداخل التنظيمية الهامة فسي تطوير المسار المهني لفرد و الذي يقصد به تحقيق التوافق و التطابق بين أفراد و الوظائف التي يتقلدونها و يركز على اتباع الأساليب الإدارية كل التدريب و النقل و الترقية لوضع فرد الفرد المناسب في المكان المناسب تحققا لأهداف المؤسسة فب الإنتاجية و أهدافها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ط2 ، وكالة المطبوعات الكويت 1980 ص 32 .

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي : الإتجاه الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر الإسكندرية ، 2000 ص 23 .

الفرد في الرضا عن العمل بما يوفره له من الفرص الحراك ز التدرج الوظيفي ففعالية التدريب تعتمد على مدى ترابطه و تكامله مع باقي العمليات كالاتقطاب الأختيار للتقييم و إتساقه مع توجيهات و استراتيجيات المؤسسة<sup>1</sup>

### 1 : أسباب الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية

لقد أصبحت الإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي و قد اعترف بها كوظيفة من ضمن الوظائف الادارية في مؤسسات الحديثة و من الأساليب التي جعلت من إدارة الموارد البشرية وظيفة و فرعا من فروع الإدارة ما يلي :

- التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العملية في المنظمة وبدأت تظهر المشاكل و الصراعات بين الإدارة و العاملين و حاولت الادارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل لكن ذلك لم يقلل من الحاجة الى وجود الادارة المتخصصة ترعى العاملين و معالجة مشاكلهم<sup>2</sup>

- الإنتشار الكبير و المتزايد للشركات متعددة الجنسيات و التي أدت الى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهارتهم و تخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة بلا تفكير في إعداد إدارة تخصصت تسهر على تأهيل و مراقبة و تتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق إستراتيجية و الرسالة للمؤسسة

- للتدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل و العمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين و التشريعات و التي أدت الى خلق الإدارة المتخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفاديا لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية

- ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقيق العمال و عليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال و خلق تعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية

- زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم و زيادة درجة الوعي و الثقافي لديهم هذا من جعل العمال يتفوق الحصول على عملهم أكثر من عائد مادي بما ارتقى الى أكثر من ذلك و هو إشباع العديد من

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي : مرجع سابق ص 23

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 21

حاجاتهم و الاجتماعية و النفسية و الذاتية هذا يتطلب وجود خبراء مختصين في العلم النفس الإداري وهذا لاستعانة بهم مجال حل مشاكلهم<sup>1</sup>

- تطور الظروف و الأوضاع الاقتصادية و السياسية و التقنية و الإجتماعية و الثقافية و مانتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات و ما تسببه لها من معوقات و مهددات .

### 2 : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .

قصد الاستجابة لتحديات السابقة هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي اتباعها في ادارة الموارد البشرية حتى يمكن الاستفادة اكبر من هذه الموارد والتي يمكن ايجازها في مايلي<sup>2</sup>:

1 إيجاد ظروف عمل أفضل : يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل و إتاحة فرص العاملين قصد تنمية قدراتهم و تحقيق ذاتهم من خلال التدريب و البرامج التنموية و تشجيع العمل الجماعي و أسلوب فريق الواحد

2 توصيف الفاعل لقدامى الموظفين : حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي :

- حل مشاكل نقص العمال
- إسهامهم في تطوير المنظمات نظرا لخبرة التي اكتسبوها
- تكون إستعدادات و اتجاهات كبار السن أكثر ايجابية في تقبل العمل من ظروف التحدي دون التركيز على المادية

3 الحاجة الى تطوير مهارات العاملين من خلال تدريب : و هذا تحدي لإدارة الموارد البشرية و لتأقلم مع ما يطرأ من تغيير في السوق أو التكنولوجيا و متطلبات الجودة و الأسعار و عدم تجميد الأفكار و الجهود

4 مواصلة التركيز على تخطيط استراتيجي لنشاطات إدارة لموارد البشرية

5 استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية و الاتجاه نحو استخدام الحاسوب و التكنولوجيا المعلومات في هذا المجال اكتالي :

<sup>1</sup> ورد في موقع انترنت [www.aldahrawira.com/vb/ordirelimdex.php](http://www.aldahrawira.com/vb/ordirelimdex.php) فحص في 2017/03/03  
<sup>2</sup> حنا ناصرالله : ادارة الموارد البشرية دار الزمان للنشر و التوزيع عمان - الأردن ، 2001 ، ص ص 400 - 404

• التوظيف : تمكن القاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فورية نحو العمال الحاليين و الجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة .

• التدريب و التنمية : بمعرفة البرامج السابقة و الفئات المعنية بلا تدريب و كذا استغلال الفرص و الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعلم الافتراضي التعلم عن البعد ... الخ

• الأجور: بلا وقوف على الزيادات والتاريخ والحصول عليها و مقارنتهما بالمنافسين .

6 العلاقات مع النقابات العمالية : يستبد الاتجاه السلبي اتجاهها و يصبح ايجابيا بالتعامل المشترك ألالحداث التغيير وفق مستجدات و فض التزاغات بأفضل الطرق<sup>1</sup>

7 التركيز على التميز : و ذلك للنمو و البقاء و مواجهة المنافسة و التحديات البيئية وفق ما يلي :

• تطوير المنتجات و تحسين الخدمات للعملاء و الجودة و تفويض السلطات

• زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

• تحسين المنافع و الحوافز

• توفير الاستقرار الوظيفي

• تمثيل العاملين في مجالس الإدارة

• تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فعالية

• توفير تدريب مستمر لأفراد طيلة حياتهم الوظيفية

### 3 : أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن للإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف كلها الى تنمية قدرات الأفراد و تطويرهم باستمرار بحث تلبى احتياجاتهم و رغباتهم و هكذا احتياجات المنظمة و عموما يمكن تقسيم أهداف إدارة للموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي : أهداف اجتماعية أهداف العاملين و أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح مفتاح : ادارة الموارد البشرية و تسير المعارف في خدمة الكفاءات ، المهارات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 2004/03/10+09 ص 12

<sup>2</sup> صالح مفتاح : مرجع سابق ، ص ص 12 - 13

الأهداف الاجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل برضي و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة لأفراد في المجتمع

- أهداف العاملين : و تتمثل في :

● العمل على التقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم .

● انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللانسانية في معاملة أفراد العاملين

3 - أهداف المنظمة : و تتمثل في :

● جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق اختيار و تعيين حسب المعايير الموضوعية<sup>1</sup>

● الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تدريبية و ذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تتطور نظام المؤسسة و بالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق التعاون المشترك و لذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور و المكافآت

#### 4 : بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة حيث تتوافق مع ما يسمى التكامل الاستراتيجي الذي يؤكد علة إستراتيجية تتوافق مع رسالتها و أهدافها و ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق و تعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ضلها المؤسسة ككل و تستخدم استراتيجياتها لتكييف معها لنظمن لنفسها البقاء و الاستمرار و عليه فان بناء الإستراتيجية للموارد البشرية تتوافق و يتكامل مع :

- متطلبات استراتيجيه للمؤسسة بما تشمله من رسالاتها و أهدافها و وسائلها .

<sup>1</sup> محمود حسين عيسى : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و وراها في انجاز إستراتيجية المنظمة ورد في موقع انترنت فحص في 2017/04/06  
[www.alukah.net/articles/2/992.aspx?cid=85](http://www.alukah.net/articles/2/992.aspx?cid=85)

- متطلبات الإستراتيجية للهياكل التنظيم ( الإدارات المختلفة و احتياجاتها من الموارد البشرية ذات كفاءة و فعالية)<sup>1</sup>

### 5- التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

يمكن القول ان مفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري و هو يمارس نشاطه و تتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي :

#### الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و ظهرت في العالم العربي القرنين التاسع عشر و العشرين ، و أهمها ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها عن العمال ، و احتاجها أحيان إلى عمالة متخصصة ، كما أدى ذلك سوء ظروف العمل ( ساعات عمل طويلة ، ضوضاء ، أتربة ، أبخرة ، و غيرها ... الخ) كما أدى الأمر الى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة روتينه العمل و سائم للعاملين ، و لقد اظهرت هذه الفترة احتياج من ضرورة تحسين ظروف العاملين .

#### ظهور الحركات العالمية :

مع مساوئ الثروة الصناعية ، كان على العمال ان يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال ، و ظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ، ثم إضرابات منظمة ثم انقلبت الى تكوين اتحادات نقابات عمال تطالب بحقوقهم و تتفاوض باسمهم في ما يمس الأجور ، وساعات العمل .

#### الإدارة العلمية :

حاول فردريك تايلور (Fredrick taylor) ان ينظم علاقة بين الإدارة و العمال و ذلك من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة و الوقت ، و الاختيار المناسب للعاملين ، و تدريبهم ، وإعطائهم أجور محفزة .

ظهور علم النفس الصناعي :

<sup>1</sup> محمود حسن عيسى موقع سابق

تلا حركة الإدارة العملية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الاجهاد والإصابات ، واهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة متطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به ، و ركزا أيضا على تطوير الإختبرات النفسية المناسبة لاختيار منم بين المتقدمين لشغل الوظائف ، و لقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الإختبرات النفسية<sup>1</sup>

### ظهور حركات العلاقات الإنسانية :

ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل ( مثل الإضاءة و ساعات العمل ) ، بل و أيضا باهتمام بالعاملين، ونمط الإشرافي عليه ، وخدمات المقدمة إليهم ، و لقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب المصانع "هاوثورن" والت تشرف عليها " اليتون مايو . ( Elton Mayo ) "

### البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد :

كانت الأولى منظمات أخذ بمفاهيم الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي ، و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش الحكومة ( إي الخدمة المدنية ) ، و كان من أهم الممارسات : وضع شروط لتعيين ، و استخدام الاختبارات النفسية ، و اهتمام بالنظمية الأجور ، و خدمات العاملين و منع الفصل التعسفي .

### البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة و أجهزة الحكومية و الجيش بتوظيف عاملين متخصصين في أنشطة مختلفة بدلا من الأفراد ، مثل المتخصصين في مجالات و التوظيف و التدريب ، و أجور خدمات العاملين ، والأمن الصناعي و الرعاية الطبية و اجتماعية العاملين .

### ظهور حركة العلوم السلوكية :

أثرت هذه الحركة ( التي ظهرت في النص الثاني من القرن العشرين ) على تطور ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع تطور في العلوم السلوكية ، و من أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف ، و تخطيط المسار الوظيفي و مراكز التقييم الإدارية ، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد

<sup>1</sup> محمود فرج حسين : ادارة الموارد البشرية 12 / 05 / 2017 / www.hrdisussion.com/hr.56955.html على الساعة : 22:15

### تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات :

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال ( أي المنظمات و الشركات ) و العاملين ، و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها : الحد الأدنى للأجور ، و التأمينات و المعاشات ، و الأمن الصناعي و صحة العاملين .<sup>1</sup>

### 6- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

#### أ- التحفيز :

نظم الأجور المبنية على الوظيفة **Job-Based Pay** في طريقها لأن تستبدل بنظم الأجور على أساس الشخص **Person-Based Pay** ، فقد وجد في الممارسات الفعلية في الواقع التطبيقي أن المنظمات تقوم بالربط بين أداء المنظمة والوحدات وفرق العمل عند الدفع ، فالميزة التنافسية تأتي من التنوع الاستراتيجي والذي يأتي بدوره من الطرق التي يقوم بها الأفراد بأداء أدوارهم ، فإذا كان الأفراد يقومون بالتصرف بشكل مختلف فعندئذ يجب الدفع لهم بشكل مختلف فليس من الضروري إيجاد نظام وحيد أمثل ولكن إيجاد نظام يدعم ذلك المدخل للعمل والإستراتيجية والثقافة<sup>(2)</sup>.

وأكد على ذلك **Takewchi**<sup>(3)</sup> في الدراسة التي أجراها للمقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وتوصل فيها إلى أن من أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية اليابانية أنها تعتبر أن وظيفة تحديد الأجور ووظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية وأنه يتم دفع الأجور لشخص معين وليس لوظيفة محددة ، لذلك فإن الأجور تختلف من شخص لآخر كذلك مقدار هذا الاختلاف.

كذلك لابد من ربط نظم المكافآت بأداء فريق العمل وليس بالأداء الفردي لأن نظم المكافآت الجماعية تقلل التهديدات الناتجة من الصراع وتساعد على توفير سلوك ثابت ومتفق مع أهداف العمل عما لو تم اتباع نظم

<sup>1</sup> محمد فرج حسين موقع سابق

- (1) David A. Hofrichter, " Competencies: The Right Foundation For Effective Human Resources Management " , **Compensation And Benefits, Review**, Vol. 28, Issue. 6, Nov./ Dec., 1996, pp. 21-25.
- (2) Norihiro Takewchi, " Comparative Competitive Aspects Of Japanese Use Of Human Resources Vis-Avis United States And Canada " **Canada-United States Low Journal**, Vol. 16, 1990, pp. 209-213.



المكافآت الفردية ، وفي هذه الحالة قد يفضل اتباع نظام المكافآت على مستوى المنظمة ككل خاصة وأن المكافآت في الاقتصاد الجديد ترتبط بالمعرفة<sup>(1)</sup>.

ومن التغيرات التي حدثت ايضا في مجال الأجور والمكافآت هو أنه بدلا من استخدامها في التوجيه والرقابة على سلوك الأفراد أصبحت تستخدم لمقابلة احتياجات الأفراد وإشباعها وهذا ما أكده McLagan<sup>(2)</sup>.

لذلك يرى Sparrow<sup>(3)</sup> أنه من أسباب فشل نظام الأجور والمكافآت في ظل هذه التغيرات إنها كانت تفرق بين الوظائف حسب درجة تعقيدها ، ومكان سوق العمل ومقارنتها ببعضها البعض وإنما كانت لا تعكس توجهات استراتيجية فيما يتعلق بالجودة وفرق العمل والمنافسة المعتمدة على الوقت ووجود الضغوط التكنولوجية وتخفيض حجم العمالة التي تعتبر كلها من تأثيرات عصر المعرفة.

### 2- نظام الاختيار والتعيين :

يشير الباحث إلى أنه نظرا لأن القيمة في عصر المعرفة تكمن في الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة فإن التحدي الآن يصبح في عصر المعرفة هو كيف يمكن جذب وتعيين والحفاظ على تلك النوعية من المهارات التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية في عصر المعرفة.

وقد أشار Dash<sup>(4)</sup> إلى أن أحد التغيرات التي حدثت في نظام الاختيار والتعيين هو كيف يمكن التعيين من بين المرشحين بأقصى سرعة ممكنة بعد المقابلة لأن معظم الجدل الذي يدور حول حرب المهارات وتعيينها لا يدور حول كيفية التوصل إلى المرشحين وإنما كيف يمكن تعيينهم قبل الآخرين كما أن هناك محاولات عديدة في العديد من المنظمات لتقليل دورة التعيين لتصبح خلال يوم واحد أو بحد أقصى أسبوع ولكن بعد المراجعة الجيدة لطلبات المرشحين حيث أن طول فترة اتخاذ قرار بالتعيين ربما يؤثر على قرار المرشحين وبالتالي يكون من المحتمل خسارة المنظمة لثلث المرشحين بهذه الطريقة.

كذلك من التغيرات التي حدثت في مجال الاختيار والتعيين هو أن التعيينات الجديدة لا تكون مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته المختلفة فكما أشار Takewchi<sup>(5)</sup> إلى أن التعيينات الجديدة تتم في اليابان من حديثي التخرج ولمرة واحدة أثناء العام وأن هذا الأسلوب Once-A-Year

(3) SengaBriggs, William Keogh, " Integrating HR Strategy And Strategic Planning To Achieve Business Excellence ", *Total Quality Management*, Vol. 10, Issue, 415, 1999, pp. 447-457.

(1) Patricia A. McLagan, *Op. Cit.*, pp. 20-30.

(2) Paul R. Sparrow, *Op. Cit.*, pp. 416-432.

(3) Julckha Dash, " HR. Timing Is Every Thing In The War For If Talent ", *Computer World*, Vol. 34, Issue 48, 2000, pp. 16-18

(4) Norihiro Takewchi, *Op. Cit.*, pp. 209-213.

Hiring ممكن تطبيقه لأن التعيينات الجديدة في اليابان غير مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته.

ولكن حتى تنجح عملية التعيين لمرة واحدة خلال العام وحتى تستطيع المنظمة تخفيض دورة التعيين إلى يوم واحد أشار Pfeffer<sup>(1)</sup> إلى ضرورة توافر :

- مدى متسع من مصادر الاختيار.
- أن تقوم المنظمات بتحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة بشكل دقيق.
- أن تتوافق المهارات والقدرات التي يتم تعيينها مع متطلبات الوظيفة.
- يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها أن هناك صعوبة شديدة في الحصول على المهارات المطلوبة من خلال التدريب بعد التعيين إذا لم تقم بتعيين المهارات المطلوبة فعلا.

### 3- التدريب:

من التغيرات الهامة التي حدثت في مجال التدريب هو انتشار وسيادة ثقافة أهمية التدريب للوصول للأداء المرغوب فكما أشار Pfeffer<sup>(2)</sup> إلى إنه حتى يمكن أن نمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيرات ويكون لديهم معرفة كاملة عن نظام الإنتاج وخاصة نظام الإنتاج المرن فإن التدريب يصبح جزءا حيويا من وظائف الإنتاج وليست مجرد عملية تدريب منفصلة كما أن هناك اعتقاد بأن التدريب يعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية في عدد كبير من المنظمات كذلك يعتقد بأن التدريب استثمار في فريق العمل بالمنظمة وأنه يعتبر في بيئة الأعمال الحالية مصدرا فعليا من مصادر العائد على رأس المال المستثمر.

وللتأكيد على أهمية التدريب في عصر المعرفة أشار Schwortz<sup>(3)</sup> في دراسته لأسباب ترك العمالة للخدمة توصل إلى أنه من الأسباب الرئيسية لذلك هو عدم وجود خطة تدريبية لدى المنظمة.

كذلك من التغيرات الهامة في مجال التدريب وكنتيجة للزيادة الملحوظة في أعداد العمال المؤقتة في بيئة الأعمال الجديدة سوف تحتاج المنظمات إلى ما يمكن تسميته ببرامج التدريب Just In Time: JIT لمواجهة المتطلبات من المهارات المتغيرة والمطلوبة في قوة العمل<sup>(4)</sup>.

(1) Jeffrey Pfeffer, " Seven Practices Of Successful Organization ", *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, Winter 1998, pp. 96-124.

(2) Ibid.

(3) Marc Schwortz, *Op. Cit.*, pp. 1-5

(4) Donna Abemathy, " Safe Harbor ", *Training & Development* Nov., 1999, At.

ثانيا: مدخل للعدالة التنظيمية.

– ماهية العدالة التنظيمية:

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي قدمها (Adam) سنة 1963 والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة مع دل مخرجاته إلى مدخلاته، مع مع دل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، و ينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي:<sup>1</sup>

– شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم ؛

– شعور الفرد بعدم الإنصاف؛

– شعور الفرد بالمحاباة؛

ويصف (Moorman) أن التطور في البحوث الخاصة بنظرية العدالة قد أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الأخرى المرتبطة بالعدالة التنظيمية.

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة<sup>2</sup>

## 2- أنواع العدالة التنظيمية:

تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

–العدالة التوزيعية:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة

<sup>1</sup> علوان قاسم نايف،" تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007، ص 59.

<sup>2</sup> رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ص 04

المخرجات. وتنص نظرية عدالة التوزيع إلى أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد.

### -العدالة الإجرائية:

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحي زها. وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.

### -العدالة التفاعلية:

تتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها. ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها. وتتكون العدالة التفاعلية من أربعة أبعاد أساسية: الصدق والاحترام أو لأدب والثقة بين الإدارة والعاملين. ويندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم. فعند التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعمق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات.

### 3- أهمية العدالة التنظيمية:

في القرن الماضي كان هناك اهتمام كبير بالعدالة التنظيمية كونها بناء مهما ومجالاً بحثياً رئيسياً في علم النفس التنظيمي -الصناعي. فالعدالة التنظيمية مجال معقد جدا ويشمل مصطلحات عديدة غير واضحة وعند إزالة عدم الوضوح هذا أو التشويش فالعدالة التنظيمية تشير إلى الإنصاف والمعاملة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة. وتعد العدالة التنظيمية مهمة لأنها ترتبط بعمليات تنظيمية مهمة أيضاً مثل الولاء والمواطنة

التنظيمية والرضى الوظيفي والأداء. إضافة الى أن هناك ربطا جوهريا بين أسلوب القيادة وصنع القرار والعدالة التنظيمية. أن المعاملة المنصفة تعني أن العاملين يمنحون وقتهم وطاقاتهم للمنظمة مما يجعل القادة يهتمون أكثر ويركزون على الإنصاف المدرك من قبل العاملين، وعندما يهمل القادة ومنظماهم المعاملة المنصفة أي ينتهكون قاعدة الاحترام من خلال المعاملة الغير المنصفة فإنهم يتلقون أفعالا سلبية من عاملهم. أن القادة يمثلون المنظمات بشكل مباشر ومن خلال سلوكياتهم يتم تقديم معاملة أخلاقية ومنصفة لقوة العمل، لذلك فان العدالة التنظيمية تنعكس بتصرفات القائد تلك التصرفات التي تؤثر على مستويات الإنصاف المدرك والعدالة المدركة للعاملين.

أن الأدبيات الخاصة بالعدالة في المنظمات ركزت على نظرية المساواة وعدالة المخرجات. وقد بدأت دراسة العدالة التنظيمية بتوسيع التركيز من عدالة المخرجات (حيث الإنصاف نتيجة نهائية) إلى عدالة اجتماعية حيث الإجراءات منصفه والناس يعاملون باحترام<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناظم جواد الزيدي و طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد والادارة، العراق، ص 46.

### خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل التطرق للجانب النظري والمفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية مركزين على المفهوم والأهمية والتطور التاريخي للمتغيرات، حيث وجدنا أن إدارة الموارد البشرية مرة بمجموعة من المراحل اختلفت فيها وجهات وملامح إدارة الموارد البشرية. كذلك وجدنا اختلاف في وجهات النظر حول العدالة التنظيمية لا من حيث المفهوم والأبعاد والأنواع، وهذا الاختلاف يعزى إلى اختلاف المداخل والزوايا المعرفية . من خلال هذا الفصل استطعنا أن نلم بالجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وبقي في الفصل الموالي التركيز على أهم الأبعاد للمتغيرات التي تركز عليها الدراسات السابقة.

# الفصل الثاني:

## الدراسات السابقة

### تمهيد الفصل الثاني:

ترتكز أي دراسة في العلوم السياسية وإدارة الموارد البشرية على الدراسات السابقة للموضوع، لما لها أهمية كبيرة في الدراسة من خلال أنها الخلفية النظرية للدراسة وكذلك معرفة النتائج والتوصيات المقدمة للمؤسسات والإدارات العامة، كذلك تعتبر الدراسات السابقة الموجه الحقيقي للدراسة من خلال أنها تساعد الباحث على بناء نموذج الدراسة بأبعاده ومحاوره من جهة وكذلك بناء فرضيات الدراسة.



أولاً : الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

1- دراسة (حسين وعبد الله، 2009) بعنوان "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية ،من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الأفراد العاملين في عينة الدراسة، حيث وزعت (90) استمارة استبانة على مجموعة من الأفراد العاملين في رئاسة الجامعة وقد بلغت الاستمارات المرجعة والكاملة (85) استمارة.

وكانت أهم النتائج هي:

- خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية , وهذا بطبيعة الحال يؤدي الى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها .
- هناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلبا على مستوى المعيشة للعاملين, فضلا عن ضعف الحافز في أنجاز الواجبات المناطة بهم .
- أن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها . أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها, وهذا يعود الى قناعة الإدارة العليا بان الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية
- تبين من الدراسة تباين مستوى تنفيذ وظائف ادارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب, اذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ ( تخطيط الموارد البشرية, التدريب والتطوير, تقييم الأداء, تقييم الوظائف, الصحة والسلامة ) كان مستوى تنفيذها عالي وإيجابي .

- هناك رضا جيد للعاملين عن بعض المتغيرات الخاصة برضا الموارد البشرية عن وظائفها، كما تبين بان هناك درجة رضا جيدة عن بعض العناصر المتعلقة برضا الموارد البشرية عن الاستراتيجيات وسياسات وبرامج أدارتها.

وكانت أهم التوصيات هي:

- إعادة النظر جزئيا بالهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة وذلك باستحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية.

- لأجل خلق الرغبة ورفع الكفاءة لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية ضرورة تهيئة كل ما يساعدهم لإنجاز أعمالهم وذلك من تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية واعتماد أساليب علمية لتقييم أدائهم وربطها بسياسات الترقية والعلاوة لهم بغية خلق المنافسة بينهم لتحسين أساليب أدائهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية وخلق روح الحماسة لديهم .

- ضرورة أن تدرك المؤسسات التعليمية أهمية دور إدارة الموارد البشرية ، وتعمل على تنميتها وتطوير إستراتيجية خاصة بها . وذلك من خلال تطوير قدرات وإمكانات العاملين فيها ، بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة بأعدادهم وتأهيلهم استراتيجياً.

2- دراسة (رقيا وآخرون، 2014) بعنوان "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال".

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ، تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 78 عامل بالبنوك الأردنية. وكانت أهم النتائج هي:

- يوجد اثر لممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها والمتمثلة في كل من الأصالة والطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات؛

- لم يكن هناك اثر لممارسات التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات للعاملين فيها والمتمثلة في كل من الأصالة والطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات.
- 3- دراسة (أحمد مهدي واحمد إبراهيم، 2012) بعنوان "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيايد الصناعية".
- هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات.
- وكانت أهم النتائج هي:
- هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين؛
- كما أوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات الموارد البشرية وفعالية أداء الموارد البشرية .
- 4- دراسة (سحر ومحبي، 2013) بعنوان "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"
- وهدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت بـ (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على احد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التعلم والنمو.
- تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، حيث تم اختيار المصارف الستة الأقدم وتكونت وحدة المعاينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمان، واعتمد الباحثين على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.
- وكانت أهم النتائج:
- جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، في حين لم يكن لإدارة وتقييم الأداء اثر ذو دلالة إحصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية والإبداع والابتكار؛
- كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين.
- وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير ومواكبة احدث المستجدات سواء إداريا أو في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير مستلزمات التمكين والمشاركة باتخاذ القرارات، ودعم الإبداع والابتكار ومكافأة التعلم.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

1- دراسة (حاكم الحفاجي، 2012) بعنوان " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة" وهدف هذا البحث إلى اختبار العلاقة التفاعلية بين العدالة والثقة التنظيمية، ويسعى إلى بيان أثرها في تعزيز جودة حياة العمل. وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية بعد أن وزعت على عينة تمثلت بالملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة شملت (98) فرد بعد استثناء المجازين ومدراء الوظائف الإشرافية والباقي (57) وتم اعتماد (57) للتحليل الإحصائي . وكانت أهم النتائج هي:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل؛
  - وجود دور لبعض أبعاد الثقة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل.
- وكانت أهم التوصيات هي:

- أن تولي إدارة الكلية اهتماما بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التفاعلي الثقة التنظيمية وذلك لانعكاس تأثيرهما في المتغير المعتمد جودة حياة العمل.

2- دراسة (مقبل العربي ، 2012) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية صلي شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة" وهدفت الدراسة إلى معرفة اثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وقد كانت عينة الدراسة مكونة من 300 فرد من الشركة ، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج هي:

- إن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي؛
- العدالة الإجرائية هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيرا على الالتزام التنظيمي المستمر؛
- لا توجد فروقات معنوية للمستوى التعليمي الجامعي وما قبل الجامعي على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي .

3- دراسة (سعيد الاسمري، 2013) بعنوان "مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة مدرجات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، وقد كان مجتمع الدراسة متكون من موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران وقد شمل كل الموظفين أي الحصر الشامل، واستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات.

وكانت أهم النتائج هي:

- إن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقون بدرجة مرتفع على إدراكهم للعدالة التنظيمية بمتوسط؛
- إن مستوى الالتزام لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران مرتفع بمتوسط؛
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

وكانت أهم التوصيات هي:

- وضع خطة لرفع مدرجات العدالة التي تكشف الدراسة عن وجودها بدرجة متوسطة؛
- تبني نظام يساهم في تعزيز مدرجات العدالة التنظيمية التي أوردتها الدراسة ومتابعة توظيفها لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

4- دراسة (سلطان الاسمري، 2014) بعنوان "مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة أول لتقنية المعلومات والاتصالات العاملين في تشغيل مشروع تقنية المعلومات والاتصالات بوزارة الخارجية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة مدرجات العدالة التنظيمية بالأمن الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، وقد كان مجتمع الدراسة متكون من موظفي مشروع تقنية المعلومات والاتصالات بوزارة الخارجية البالغ عددهم 150 موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات.

وكانت أهم النتائج هي:

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين مدركات العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي الشركة؛

- يرى أفراد الدراسة أن مستوى إدراك موظفي شركة أول هو بدرجة متوسطة؛

- يرى أفراد الدراسة أن مستوى تحقق الأمن الوظيفي لدى موظفي شركة أول هو بدرجة متوسط.

وكانت أهم التوصيات هي:

- يجب أن يكون الراتب الشهري مناسباً للمؤهل العلمي؛

- يجب أن تبني القرارات الإدارية على معلومات كافية.

5- دراسة (عبد الله الحميدي، 2014) بعنوان "العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة"، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى. هدفت الدراسة إلى:

- تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات.

- تحديد درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات.

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي للمعلمات.

وتمثل مجتمع وعينة الدراسة جميع مديرات المدارس الثانوية وعددهن (111) مديرة، وعينة عشوائية عنقودية من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعددهن (411) معلمة، والمجموع مديرة ومعلمة (511). واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات.

وكانت أهم النتائج هي:

- تتمتع مديرات المدارس الثانوية بدرجة ممارسه للعدالة التنظيمية بدرجة عالية 4,14 بالمقارنة مع استجابات المعلمات اللاتي رأين أن درجة الممارسة كانت متوسطة بدرجة 3,34.

- تتمتع المعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة بمستوى رضا وظيفي عال بدرجة 3,64

- تتمتع معلمات المدارس الثانوية بمستوى التزام تنظيمي بدرجة عالية تقترب من الدرجة العالية جدا 4,11 بالمقارنة مع استجابات المديرات اللاتي رأين أن مستوى الالتزام كان عاليا ولكن بدرجة 3,44
- توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس وكل من درجة الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي للمعلمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات.
- توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى مؤهل الماجستير للمعلمات.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى إلى متغيرات الدراسة.
- وكانت أهم التوصيات هي:
- تبني إستراتيجية كاملة لغرس قيم العدالة التنظيمية المرتكزة على القيم الإسلامية الخالدة لدى مديرات المدارس.
- تنظيم دورات تدريبية للرفع من قدرة القيادات المدرسية على اتخاذ القرارات العادلة والموضوعية وفقا لقواعد وأسس علمية ومهنية.
- الأخذ بالتصور المقترح لدعم وتعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتنفيذ آلياته المقترحة لتحسين إدراك المعلمات للعدالة التنظيمية ورفع مستوى رضائهن والتزامهن تجاه مدارسهن.
- 6- دراسة (حياة الذهبي، 2014) بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العام بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار" ، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار.
- وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة لجمع البيانات ، وقد شملت الدراسة 74 عاملا.
- وكانت أهم النتائج هي:
- عدم وجود علاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل؛
- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- وكانت أهم التوصيات هي:

- إعطاء اهتمام أكثر للتحفيز المادي للعمال مع مراعاة حاجاتهم في هذه العملية وإشراكهم في وضع نظام الحوافز من أجل زيادة قناعتهم به، وجعلهم يشعرون بعدالة التوزيع؛
- التقرب أكثر من العمال لمعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.



### خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الجانب الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية وقد ركزنا على الدراسات العربية خاصة ولم نعلم على الدراسات الأجنبية بحكم ابتعادها على الجوانب المتعلقة بعدم تشابه العادات والتقاليد وظروف الاجتماعية والثقافية من جهة وكذلك مستويات الإدارة بالمؤسسات الغربية الأجنبية.

ولقد ساعدتنا الدراسات السابقة من تكوين نموذج الدراسة الافتراضي بكل معالمه وأبعاده التي سوف ندرسها في الجانب التطبيقي.

## الفصل الثالث:

قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد

البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة

الجلفة

### تمهيد الفصل الثالث:

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن أدبيات الموضوع في حقل العلوم السياسية والعلوم الإدارية، ولعل ما قمنا به في الفصلين الأول والثاني من إعطاء صورة للجانب النظري لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، لا بد علينا أن نتعمق في تحديد مستوى وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى وجود العدالة التنظيمية.

وقد اخترنا عينة من موظفي جامعة الجلفة ، قصد الوصول إلى هدف الأساسي للدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة .

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ووجود العدالة التنظيمية لموظفي جامعة الجلفة ، وذلك من خلال المباحث الآتية:

**أولاً:** طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.

**ثانياً:** دراسة اتجاهات وميولات عينة الدراسة نحو المتغيرات.

**ثالثاً:** اختبار الفرضيات.

أولاً: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.

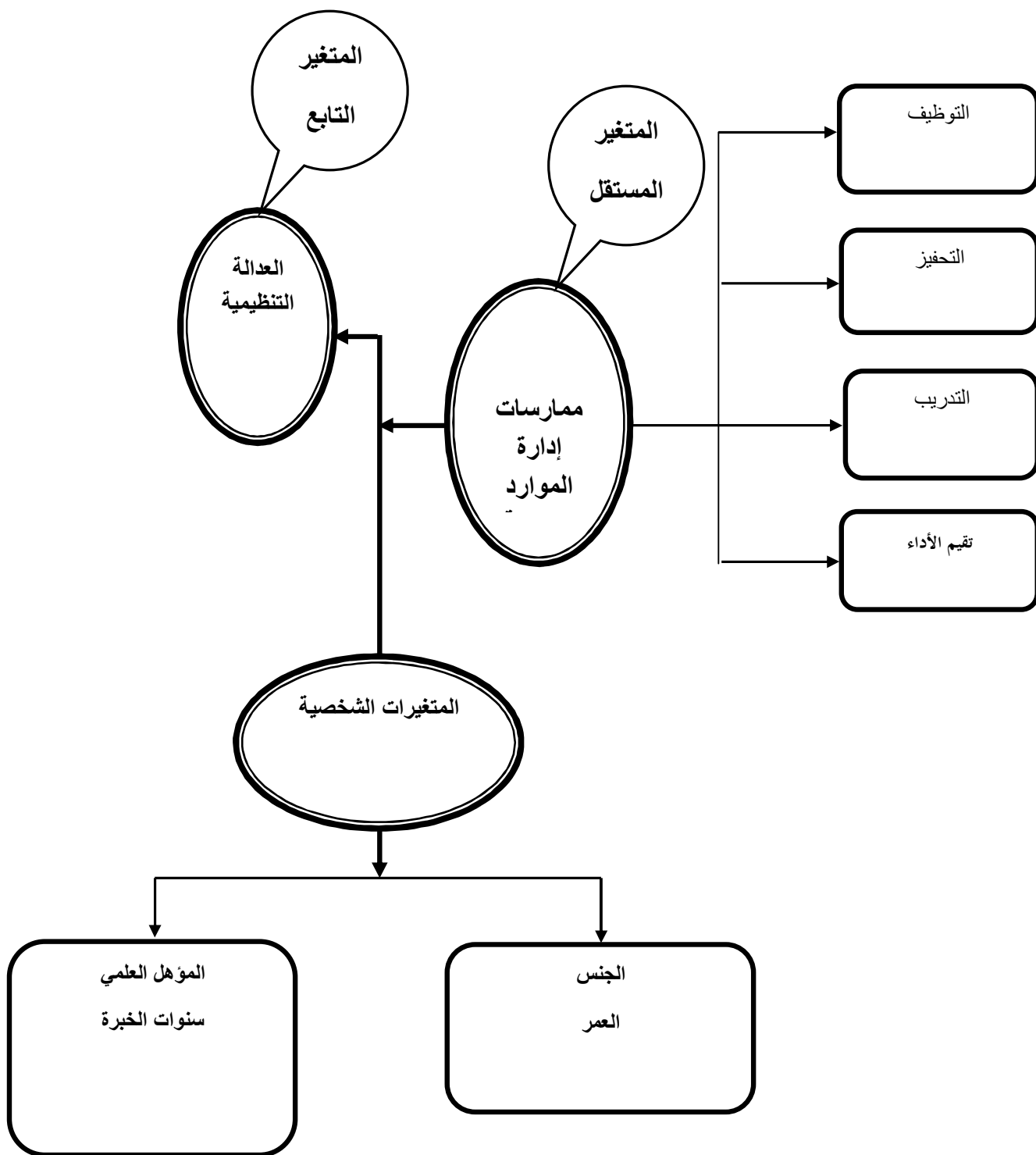
تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وبالتالي يتم تحقيق الأهداف التي نسعى إليها من خلال الدراسة.

### 1: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أ- نموذج الدراسة.

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد اثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، في المتغير التابع الذي يمثل العدالة التنظيمية، فقد قمنا بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة اعتمادا على الأدبيات السابقة.

الشكل رقم (3-1): أمودج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

## 2: مراحل تطوير أداة الدراسة الميدانية.

تعرف أداة الدراسة بأنها الوسيلة التي يتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات أو أجوبة على تساؤلات الدراسة<sup>1</sup>، وتم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة.

### أ- بناء أداة الدراسة:

لقد استخدمنا الاستبانة في الدراسة كونها أداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها انسب أدوات البحث العلمي، وقد صممت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة متغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة من جهة، ومن جهة اخرى تعكس واقع المشكلة المدروسة، ولقد اعتمدنا في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) على ما يلي:

- الدراسات السابقة والرسائل الجامعية في نفس المجال، والتي تناولت دراسات مشابهة لهذه الدراسة؛
- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من المشكلة؛
- المشرف العلمي الذي عرضت عليه الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آرائهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عباراته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

### ب- صدق أداة الدراسة.

تعد الأداة (الاستبانة) صادقة إذا تمكن من قياس ما صممت لقياسه<sup>2</sup>، ويعرف كذلك بأنه شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.<sup>3</sup>

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس **صدقها الظاهري**، حيث قمنا بعرضها أولاً على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، ونظراً لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنوع تخصصاتهم لتشمل: العلوم السياسية، إدارة الموارد البشرية، منهجية البحث العلمي، تحليل المعطيات وكذلك إعداد الاستبيانات، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبانة وفق النقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية؛
- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات؛

<sup>1</sup> القحطاني سالم وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004، ص 287.

<sup>2</sup> العساف صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة العبيكان، 2000، ص 439.

<sup>3</sup> ذوقار عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الأردن، دار الفكر، 2001، ص 189.

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

- مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من اجله؛
- مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور، وتدرجات مقياسه.

كما طلبنا منهم إبلاغنا بكل الملاحظات والاقتراحات لما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات أخرى.

بعد ذلك وعلى ضوء آراء واقتراحات المحكمين قام الطالب بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.

### ج- الاستبانة في شكلها النهائي:

بناء على الملاحظات التي أبدتها المحكمون والمتخصصون، تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان، ووضعها في صورتها النهائية، بحيث أصبحت تشتمل على (28) عبارة تغطي المحاور الرئيسة للدراسة بأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالموظفين موضع الدراسة، هذه المحاور هي:

-الصفحة الأولى : وهي عبارة عن رسالة للتعريف بالموضوع وطبيعته وأهدافه ، بالإضافة إلى تحفيز المستجوبين من خلال الإشارة إلى ارتباط الدراسة بالجانب العلمي وسرية المعلومات والبيانات الوظيفية .

-الجزء الأول : البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين وتتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

-المحور الثاني: وشمل المتغيرات المتعلقة بقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي كانت عبارة عن أربعة أبعاد وزعت فقراتها كما يلي:

الجدول رقم (3-1): توزيع الفقرات على متغير قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	خصصنا لها الفقرات من (01) إلى (04)
	التحفيز	خصصنا لها الفقرات من (05) إلى (08)
	التدريب	خصصنا لها الفقرات من (09) إلى (12)
	تقييم الأداء	خصصنا لها الفقرات من (13) إلى (16)

المصدر: من إعداد الطالب

-المحور الثالث: وشمل المتغيرات المتعلقة بقياس العدالة التنظيمية، والتي كانت عبارة عن ثلاث أبعاد وزعت فقراتها كما يلي:

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

الجدول رقم (3-2): توزيع الفقرات على متغير قياس العدالة التنظيمية.

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	خصصنا لها الفقرات من (16) إلى (21)
	العدالة الإجرائية	خصصنا لها الفقرات من (22) إلى (26)
	عدالة المعلومات	خصصنا لها الفقرات من (27) إلى (32)

المصدر: من إعداد الطالب

### 3: تطبيق أداة الدراسة.

نعني بتطبيق أداة الدراسة مجمل الخطوات والإجراءات التي تم تطبيقها لتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف المجتمع الإحصائي بأنه "مجموع الوحدات التي يتم اختيار العينة منها بالفعل"<sup>4</sup>، كما يعرف أيضا بأنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي"<sup>5</sup>، وبناء على إشكالية الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قام الطالب بعد استشارة عدد من المتخصصين، بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، ووفقا لهذا الأسلوب، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين وتم تشكيل هذه العينة على أساس أن يكون هناك احتمال متساو أمام جميع العناصر من مجتمع الدراسة.

بعد الضبط النهائي لأداة الدراسة (الاستبانة) قمنا بتطبيقها على عينة الدراسة بعد موافقة الأستاذ المشرف الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين في نهاية شهر أفريل أي بتاريخ 2017/25/25، ليم توزيع الاستبانات وقد تم الانتهاء من عملية جمع أداة الدراسة (الاستبانة) في منتصف شهر ماي، حيث استرجعنا (35) استمارة من أصل (51) استمارة موزعة بنسبة استرجاع بلغت (70%)، في حين لم تتمكن من استرجاع (15) استمارة، أي بنسبة الاستمارات المفقودة بلغت (30%) وهذا ما يمكن تمثيله إجمالاً من خلال الجدول الموالي:

<sup>4</sup> القحطاني سالم وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 286.

<sup>5</sup> موريس انجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية : تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر والتوزيع، 2006 ، ص 298.



## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

الجدول رقم (3-3): استمارات الاستبيان المسترجعة والمفقودة.

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة للدراسة
50	35	30

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستجابة في الإجابة كانت أكثر من المتوسط حيث لم نسترجع فقط حوالي (70%) ، وهذا سببه عدم توفر الوقت الكافي للمستجوبين بسبب انشغالهم الكبيرة بظروف العمل.

### 2: اختبار الصلاحية لأداة الدراسة.

أ: الأساليب والاختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة.

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، وللإجابة على الإشكالية، واختبار فرضيات الدراسة لجأنا إلى مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية في الدراسة، التي تساعدنا على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل يمتاز بالموضوعية والدقة، وتقديم الاقتراحات والحلول للمشاكل، حيث استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*spss*) الإصدار العشرون (20)، الذي يعد من بين الأحداث إصدارا، ويمكن إبراز أهم الأساليب المستعملة في التحليل الإحصائي من خلال الآتي:

- معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*): يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة ، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ثبات الدراسة أكبر ، والقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ كالتالي<sup>6</sup> :
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف ، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في بناء الدراسة .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 - 0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 - 0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز
- مقاييس الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة الاتجاهات.

<sup>6</sup>أوما سيكران ، طرق البحث في الإدارة :مدخل بناء المهارات البحثية ،ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود ،السعودية ،1998،ص:445

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

- معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.
- تحليل الإنحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*): وذلك من أجل قياس أثر الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على أبعاد أو متغيرات تابعة.
- تحليل الإنحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*): وذلك لاختبار أثر مجموعة من الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على أبعاد أو متغيرات تابعة .

ب: قياس الاتجاهات والمستويات .

لأغراض الدراسة المتعلقة بتحليل علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العدالة التنظيمية لموظفي جامعة الجلفة، كان علينا لا بد من قياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الإستبانة الموجهة لهم، وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار بوزن محدد كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (3-4): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة.

الأوزان	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى ( $5 - 1 = 4$ ) ، ثم بقسمته على عدد فئات المقياس نحصل على طول الخلية ( $4 / 5 = 0.8$ )، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-5): المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه موافق لها.

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

غير موافق	(2.59 – 0.8)
محايد	(3.39 – 2.6)
موافق	(4.19 – 3.4)
موافق بشدة	(5 - 4.2)

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (1 – 1.79) فهذا يعني أن الإتجاه العام هو بغير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (0.8 – 2.59) فهذا يعني أن الإتجاه العام هو بغير موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (2.6 – 3.39) فهذا يعني أن الإتجاه العام هو بمحايد .
- إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (3.4 – 4.19) فهذا يعني أن الإتجاه العام هو بموافق .
- إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (4.2 – 5) فهذا يعني أن الإتجاه العام هو بموافق بشدة.

ولحساب طول الأهمية النسبية، تم حساب المدى (5 – 1 = 4) ، ثم بقسمته على عدد فئات مستوى الأهمية (03) نحصل على طول الخلية ( 3 / 4 = 1.33)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-6): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافق لها.

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	(2.33 – 1)
متوسط	(3.67 – 2.34)
مرتفع	(5 – 3.68)

المصدر : من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1 – 2.33) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو منخفض.

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.34 – 3.67) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو متوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.68 – 5) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو مرتفع.

### 3: اتساق وثبات أداة الدراسة.

#### أ: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة عن طريق التحكيم ، لابد من إختبار الإتساق الداخلي ، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط لسبيران بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد، وتم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (3-7): معاملات الارتباط بين فقرات ممارسات ادارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي

تنتمي إليها

تقييم الأداء		التدريب		التحفيز		التوظيف	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.85	13	**0.81	09	**0.67	05	**0.78	01
**0.72	14	**0.82	10	**0.78	06	**0.74	02
*0.69	15	**0.88	11	**0.81	07	**0.70	03
*0.72	16	**0.69	12	**0.83	08	**0.78	04

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)  
\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ممارسات إدارة الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3-8): معاملات الارتباط بين فقرات العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

عدالة المعلومات		العدالة الإجرائية		العدالة التوزيعية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة

### الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

**0.75	24	**0.73	20	**0.71	16
**0.90	25	**0.83	21	**0.69	17
**0.81	26	**0.85	22	**0.74	18
**0.88	27	**0.83	23	**0.71	19
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)					
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العدالة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

#### ب: الصدق البنائي.

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسن بين درجة كل بعد (متغير جزئي) والدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة، وتم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (3-9):معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
التوظيف	0.69	**0.000
التحفيز	0.76	**0.000
التدريب	0.76	**0.000
تقييم الأداء	0.82	**0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.77	**0.000
العدالة التوزيعية	0.74	**0.000
العدالة الإجرائية	0.71	**0.000
عدالة المعلومات	0.69	**0.000
العدالة التنظيمية	0.78	**0.007

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع المجالات بعد (متغير جزئي) الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

### ج: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات الاستبانة ان تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ومن جهة أخرى يقصد بها استقرار وتجانس إجابات المستجوبين، ولقد تحققنا من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ (*Cronbach's Alpha*) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المجال	معامل الثبات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.762
العدالة التنظيمية	0.843
الاتجاه العام	0.857

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ مرتفعة لكل المتغيرات حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.857)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وتكون الطالب قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 4: خصائص العينة المدروسة.

يمكن توصيف عينة الدراسة الميدانية من خلال مجموعة من المتغيرات الشخصية، هي: الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الوظيفة، وذلك على النحو التالي:

#### 1: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس .

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
<b>83.3%</b>	<b>25</b>	ذكر
<b>16.7%</b>	<b>06</b>	أنثى
<b>100%</b>	<b>31</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته **83.3%** تمثله الذكور، أما الإناث فتمثل **16.7%**، أي أن أغلبية المستجوبين ذكور.

### 2: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي .

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
<b>16.6%</b>	<b>5</b>	ثانوي
<b>26.6%</b>	<b>8</b>	ليسانس
<b>30.0%</b>	<b>9</b>	ماجستير
<b>26.6%</b>	<b>8</b>	دكتور
<b>100%</b>	<b>30</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة **30.6%**، بنفس النسبة تقريبا كانت لمؤهل الدكتوراه، ثم كانت نسبة **26.6%** لمستوى الليسانس، مما يعكس أن أغلبية المستجوبين لديهم مستوى جامعي.

### 3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر .

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6.5%	2	اقل من 25
61.3%	19	25-40
29%	9	41-50
3.2%	1	51 فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين يتراوح عمرهم ما بين 25 40 سنة بنسبة 61.3%، يليه العمر بين 41-50 سنة بنسبة 29% مما يدل على أن الموظفين في الشركة متوسط عمرهم 35 سنة .

ثانيا: دراسة اتجاهات وميولات عينة الدراسة نحو المتغيرات.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لموظفين جامعة الجلفة بالجلفة من خلال متغيرين رئيسية، وهي : ممارسات إدارة الموارد البشرية ، العدالة التنظيمية.

### 1: مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة.

تقسم دراستنا ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أبعاد أساسية وهي (التوظيف، التحفيز، التدريب، تقييم الأداء) ولتقدير مستواه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أ: التوظيف.

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (01، 02، 03، 04)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي جامعة الجلفة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التوظيف

رقم العبارة	عبارات بعد التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
01	تعتمد الجامعة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة عند اختيار المرشحين للوظائف	3,67	,75	3	موافق



## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

الشاغرة				
02	يخضع التقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة	3,84	,86	2 موافق
03	تسعى الجامعة للحصول على الأفراد ذو الكفاءة في العمل	3,87	,94	1 موافق
04	تعتمد الجامعة على تخطيط الموارد البشرية للتوظيف في الجامعة	3,66	,75	4 موافق
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.75</b>	<b>0.65</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي جامعة الجلفة موافقون على بعد الاستعداد نحو المخاطر، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.77)، ويدل أيضا على أن (77%) من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه دائما على بعد التوظيف، وبانحراف معياري مقداره (0.65).

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوظيف في موظفي جامعة الجلفة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.66 إلى 3.87) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس الخماسي موافق، ويمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعده التوظيف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (03) " تسعى الجامعة للحصول على الأفراد ذو الكفاءة في العمل " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.87) وبانحراف معياري مقداره (0.94) ويدل على تقارب شديد في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (02) " يخضع التقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.84) وبانحراف معياري مقداره (0.86) .
- جاءت العبارة رقم (01) " تعتمد الجامعة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة عند اختيار المرشحين للوظائف الشاغرة " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.67) وبانحراف معياري مقداره (0.75) .
- جاءت العبارة رقم (01) " تعتمد الجامعة على تخطيط الموارد البشرية للتوظيف في الجامعة " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.66) وبانحراف معياري مقداره (0.75)

ب: التحفيز.

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الأتي: (04، 05، 06، 07)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي جامعة الجلفة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التحفيز

رقم العبارة	عبارات بعد التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
05	يتسم نظام الحوافز في الجامعة بالعدالة	4,44	,65	1	موافق
06	تساهم الحوافز الموجودة بتحسين الأداء للعاملين	4,29	,72	2	موافق
07	يوجد حوافز ايجابية كثيرة في الجامعة	3,72	,75	4	موافق
08	تركز الجامعة مع الموظفين على الحوافز المادية	4,03	,74	3	موافق
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.91</b>	<b>0.61</b>		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي جامعة الجلفة موافقون على بعد التحفيز، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.91)، ويدل أيضا على أن (78.6%) من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه دائما على بعد التحفيز، وبانحراف معياري مقداره (0.61).

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحفيز في موظفي جامعة الجلفة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.72 إلى 4.44) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس الخماسي موافق، ويمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعده التحفيز تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (05) " يتسم نظام الحوافز في الجامعة بالعدالة " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.44) وبانحراف معياري مقداره (0.65) ويدل على تقارب شديد في إجابات أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

- جاءت العبارة رقم (06) " تساهم الحوافز الموجودة بتحسين الأداء للعاملين " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.29) وبانحراف معياري مقداره (0.72) .
- جاءت العبارة رقم (08) " تركز الجامعة مع الموظفين على الحوافز المادية " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.03) وبانحراف معياري مقداره (0.74) .
- جاءت العبارة رقم (07) " يوجد حوافز ايجابية كثيرة في الجامعة " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.72) وبانحراف معياري مقداره (0.75) .

### ج: التدريب.

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (09، 10، 11، 12)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي جامعة الجلفة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التدريب

رقم العبارة	عبارات بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
09	يوجد رؤية كبيرة لاحتياجات التدريب في الجامعة	3,75	,55	3	موافق
10	يوجد تنوع في أنواع التدريب المقدمة للموظفين	4,03	,65	2	موافق
11	تخصص ميزانية كبيرة للتدريب في الجامعة	4,13	,68	1	موافق
12	يوجد تقييم للبرامج التدريبية المقدمة للجامعة	3,66	,54	4	موافق
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.94</b>	<b>0.63</b>		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي جامعة الجلفة موافقون على بعد التدريب ، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.94)، وبدل أيضا على أن (78.%) من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه دائما على بعد التدريب ، وبانحراف معياري مقداره (0.63).

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب في موظفي جامعة الجلفة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.66 إلى 4.13) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس الخماسي

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

موافق، ويمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعد التدريب تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (11) " تخصص ميزانية كبيرة للتدريب في الجامعة " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.68) ويدل على تقارب شديد في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (10) " يوجد تنوع في أنواع التدريب المقدمة للموظفين " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.65) .
- جاءت العبارة رقم (09) " يوجد رؤية كبيرة لاحتياجات التدريب في الجامعة " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.55) .
- جاءت العبارة رقم (12) " يوجد تقييم للبرامج التدريبية المقدمة للجامعة " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.54) .

### د: تقييم الأداء.

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (13، 14، 15، 16)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي جامعة الجلفة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تقييم الأداء

رقم العبارة	عبارات بعد تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
13	يوجد نظام تقييم الأداء للعاملين في الجامعة	3,87	,66	1	موافق
14	يقدم نظام تقييم الأداء معلومات مفيدة	3,74	,77	2	موافق
15	تعتمد الجامعة على أساليب مختلفة لتقييم الأداء	3,73	,77	4	موافق
16	تعزز الجامعة التقييم الذاتي للعاملين	3,71	,71	3	موافق
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.83</b>	<b>0.73</b>		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي جامعة الجلفة موافقون على بعد تقييم الأداء، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.83)، ويدل أيضا على أن (77% ) من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه دائما على بعد تقييم الأداء ، وبانحراف معياري مقداره (0.73).

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تقييم الاداء في موظفي جامعة الجلفة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.71 3.87) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس الخماسي موافق، ويمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعء التزام تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (13) " يوجد نظام تقييم الأداء للعاملين في الجامعة " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.87) وبانحراف معياري مقداره (0.66) ويدل على تقارب شديد في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (14) " يقدم نظام تقييم الأداء معلومات مفيدة " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.74) وبانحراف معياري مقداره (0.77) .
- جاءت العبارة رقم (15) " تعتمد الجامعة على أساليب مختلفة لتقييم الأداء " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.73) وبانحراف معياري مقداره (0.77) .
- جاءت العبارة رقم (16) " تعزز الجامعة التقييم الذاتي للعاملين " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.71) وبانحراف معياري مقداره (0.71) .

### 2: مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة.

تقسم دراستنا العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعلومات) ، ولتقدير مستواه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### أ : العدالة التوزيعية.

يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (16، 17، 18، 19، 20، 21)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي جامعة الجلفة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة التوزيعية

رقم العبارة	عبارات بعد العدالة التوزيعية	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى
-------------	------------------------------	---------	----------	---------	-------

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

الأهمية		المعياري	الحسابي		
موافق	2	,542	3,90	رئاسة الجامعة تكافئ بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبارات المسؤوليات للعاملين	17
موافق	1	,560	3,97	رئاسة الجامعة تكافئ بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار خيري في العمل	18
موافق	3	,691	3,80	رئاسة الجامعة تكافئ بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار التحصيل العلمي والتدريب	19
موافق	4	,726	3,67	يوجد ارتياح على الراتب الذي احصل عليه مقابل العمل الذي أقوم عليه	20
		0.51	3.82	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي جامعة الجلفة موافقون على بعد العدالة التوزيعية، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.82)، ويدل أيضا على أن (77%) من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه دائما على بعد العدالة التوزيعية، وبانحراف معياري مقداره (0.51).

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العدالة التوزيعية في موظفي جامعة الجلفة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.67-3.997) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس الخماسي موافق، ويمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعده العدالة التوزيعية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأفل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (18) " رئاسة الجامعة تكافئ بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار خيري في العمل " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.97) وبانحراف معياري مقداره (0.56) ويدل على تقارب شديد في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (17) " رئاسة الجامعة تكافئ بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبارات المسؤوليات للعاملين " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9) وبانحراف معياري مقداره (0.54) .
- جاءت العبارة رقم (19) " رئاسة الجامعة تكافئ بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار التحصيل العلمي والتدريب " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.80) وبانحراف معياري مقداره (0.69) .

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

- جاءت العبارة رقم (20) " يوجد ارتياح على الراتب الذي احصل عليه مقابل العمل الذي أقوم عليه " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.67) وبانحراف معياري مقداره (0.72) .

### ب: العدالة الإجرائية.

يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (22، 23، 24، 25، 26)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي جامعة الجلفة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة الإجرائية

رقم العبارة	عبارات بعد العدالة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
21	تحاول رئاسة الجامعة التفاهم مع انطباعات الأساتذة والطاقم التدريسي	3,88	,77	1	موافق
22	تتبع الجامعة إليه تسمح للكوادر التدريسية بتقديم أي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم	3,75	,58	3	موافق
23	تناقش رئاسة الجامعة كل المشاكل والاعتراضات المقدمة من الموظفين والأساتذة	3,80	,43	2	موافق
24	تستجيب رئاسة الجامعة لكل الانشغالات التي يطرحها الموظفين والأساتذة	3,69	,46	4	موافق
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.83</b>	<b>0.71</b>		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي جامعة الجلفة موافقون على بعد العدالة الإجرائية، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.83)، ويدل أيضا على أن (77%) من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه دائما على بعد العدالة الإجرائية ، وبانحراف معياري مقداره (0.71).

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العدالة الإجرائية في موظفي جامعة الجلفة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.69-3.88) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

الخماسي موافق، ويمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعده العدالة الإجرائية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأفل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (21) " تحاول رئاسة الجامعة التفاهم مع انطباعات الأساتذة والطاقم التدريسي " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.88) وبانحراف معياري مقداره (0.77) ويدل على تقارب شديد في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (23) " تناقش رئاسة الجامعة كل المشاكل والاعتراضات المقدمة من الموظفين والأساتذة " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.80) وبانحراف معياري مقداره (0.43) .
- جاءت العبارة رقم (22) " تتبع الجامعة آليه تسمح للكوادر التدريسية بتقديم أي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.75) وبانحراف معياري مقداره (0.58) .
- جاءت العبارة رقم (24) " تستجيب رئاسة الجامعة لكل الانشغالات التي يطرحها الموظفين والأساتذة " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.69) وبانحراف معياري مقداره (0.46) .

ج: عدالة المعلومات.

يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (27، 28، 29، 30، 31، 32)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي جامعة الجلفة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد عدالة

### المعلومات

رقم العبارة	عبارات بعد عدالة المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
25	يناقش رئيسي المباشر معي التوقعات المتعلقة بأدائي	3,81	,66	2	موافق
26	يحرص رئيسي المباشر على وجود تغذية راجعة عن العمل تسمح لي بتحسين أدائي	3,83	,87	1	موافق
27	عندما يتخذ رئيسي المباشر أي قرار حول عملي	3,71	,72	4	موافق



## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

				فانه يقدم التوضيحات المعقولة والمبررة حول ذلك	
موافق	3	,77	3,77	يشرح رئيسي المباشر بشكل واضح كل المواضيع المتعلقة بعملية	28
		0.74	3.90	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي جامعة الجلفة موافقون على بعد عدالة المعلومات، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.90)، ويدل أيضا على أن (80%) من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه دائما على بعد عدالة المعلومات، وبانحراف معياري مقداره (0.74).

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد عدالة المعلومات في موظفي جامعة الجلفة حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم ما بين (3.71-3.81) وهي متوسطات تقع في فئة المقياس الخماسي موافق، ويمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعد عدالة المعلومات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (26) " يحرص رئيسي المباشر على وجود تغذية راجعة عن العمل تسمح لي بتحسين أدائي " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.81) وبانحراف معياري مقداره (0.87) ويدل على تقارب شديد في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (25) " يناقش رئيسي المباشر معي التوقعات المتعلقة بأدائي " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.81) وبانحراف معياري مقداره (0.66) .
- جاءت العبارة رقم (28) " يشرح رئيسي المباشر بشكل واضح كل المواضيع المتعلقة بعملية " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.77) وبانحراف معياري مقداره (0.72) .
- جاءت العبارة رقم (27) " عندما يتخذ رئيسي المباشر أي قرار حول عملي فانه يقدم التوضيحات المعقولة والمبررة حول ذلك " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.71) وبانحراف معياري مقداره (0.72) .

ثالثا- اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي بحثنا هذا انطلاقا من فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية سنسعى للتأكد من صحتها، إذ سنحاول في البداية عرض كل الفرضيات بصفة كلية، ثم نتمعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

### 1: اختبار الفرضيات الفرعية.

تتضمن الفرضية الرئيسية ما يلي:

>> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة.<<

وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وهي:

#### ■ الفرضية الفرعية الأولى :

>> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التوزيعية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة.<<

#### ■ الفرضية الفرعية الثانية:

>> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة الإجرائية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة.<<

#### ■ الفرضية الفرعية الثالث:

>> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و عدالة المعلومات من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة.<<

### 2: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العدالة التوزيعية.

من اجل اختبار صلاحية هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط البسيط بيرسن لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التوزيعية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة ، والجدول الموالي يوضح النتائج:

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العدالة التوزيعية.

المتغير/البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
العدالة التوزيعية	0.758	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS) مستوى المعنوية 5%

يتضح من خلال معطيات الجدول ثبات صلاحية معامل الارتباط لاختبار الفرضية، حيث القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكن الاعتماد على معامل الارتباط ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة طردية مع البعد الأول للمتغير التابع العدالة التنظيمية، بدلالة القيمة الكبيرة لمعامل الارتباط البسيط حيث بلغت قيمته (0.758) وهي قوة علاقة طردية قوية.

### 3: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العدالة الإجرائية.

من اجل اختبار صلاحية هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط البسيط بيرسن لاختبار علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة الإجرائية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة ، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العدالة الإجرائية.

المتغير/البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
العدالة الإجرائية	0.875	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS) مستوى المعنوية 5%

يتضح من خلال معطيات الجدول ثبات صلاحية معامل الارتباط لاختبار الفرضية، حيث القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكن الاعتماد على معامل الارتباط ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية لها علاقة طردية مع البعد الثاني للمتغير التابع العدالة التنظيمية، بدلالة القيمة الكبيرة لمعامل الارتباط البسيط حيث بلغت قيمته (0.875) وهي قوة علاقة طردية قوية.

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

### 4: علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية مع عدالة المعلومات.

من اجل اختبار صلاحية هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط البسيط بيرسن لاختبار علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية وعدالة المعلومات من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة ، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية مع عدالة المعلومات.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغير/البعد
0.00	0.752	عدالة المعلومات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS) مستوى المعنوية 5%

يتضح من خلال معطيات الجدول ثبات صلاحية معامل الارتباط لاختبار الفرضية، حيث القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكن الاعتماد على معامل الارتباط ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية لها علاقة طردية مع البعد الثالث للمتغير التابع العدالة التنظيمية، بدلالة القيمة الكبيرة لمعامل الارتباط البسيط حيث بلغت قيمته (0.752) وهي قوة علاقة طردية قوية.

### 2: اختبار الفرضية الرئيسية.

من اجل اختبار صلاحية الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام معامل الارتباط البسيط بيرسن لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعدالة المعلومات من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط لاختبار علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية مع العدالة التنظيمية.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغير/البعد
0.00	0.712	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS) مستوى المعنوية 5%

يتضح من خلال معطيات الجدول ثبات صلاحية معامل الارتباط لاختبار الفرضية، حيث القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكن الاعتماد على

## الفصل الثالث: قياس مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة الجلفة

معامل الارتباط ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية لها علاقة طردية مع المتغير التابع العدالة التنظيمية، بدلالة القيمة الكبيرة لمعامل الارتباط البسيط حيث بلغت قيمته (0.712) وهي قوة علاقة طردية قوية.

### خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل الثالث إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق لكيفية بناء أنموذج الدراسة، ومراحل تطور أداة الدراسة، ثم على عينة الدراسة التي تكونت من موظفي جامعة الجلفة (30) ، ثم تطرقنا لاختبار الصلاحية لأداة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة.

كما حاولنا إبراز أهم الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في هاته الدراسة، وقد قمنا باختبار الصدق البنائي وتوصلنا إلى أنها تتمتع بالإلتساق الداخلي بين جميع فقراتها والأبعاد التي تنتمي إليها، وتوصلنا إلى تمتع الاستبانة بالصدق البنائي وبالتالي تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه، كما توصلنا إلى أن معامل (*Cronbach's Alpha*)، للدراسة ككل يبلغ (0.857)، وهذا ما يثبت بأنها تتمتع بثبات ممتاز يدعم مصداقيتها.

كما خلصنا إلى أنه يوجد علاقة دالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة المتمثلة في موظفي جامعة الجلفة بولاية الجلفة ، وقمنا بقياس وتحليل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية وتوصلنا إلى أن أغلبها يوافقون عليهم بدرجة مرتفع .

# خاتمة

أولاً: نتائج الدراسة.

توصلنا في هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن توضيحها كالتالي:

### 1- أهم نتائج القسم النظري.

- تعتبر أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التوظيف، التحفيز، التكوين، تقييم الأداء.
- يرتبط نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المقومات أهمها وجود إطارات إدارية متميز، بالإضافة لتكامل بين أفراد المؤسسة.
- يعتبر غياب العدالة التنظيمية من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر.

### 2- أهم نتائج القسم التطبيقي.

- يدرك أفراد عينة الدراسة أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية خاصة في انه يوفر الوقت والجهد للممارسات الادارية بالجامعة.
- كانت جميع فقرات الاستبانة على علاقة طردية مع المجال الكلي للدراسة، وهذا ما يعكس مصداقية وصلاحيّة إدارة الدراسة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه الصدق البنائي من خلال وجود علاقة طردية بين أبعاد الدراسة والمجال الكلي للدراسة، والذي يثبت صدق الأداة التي تعبر عن قدرتها على تحقيق الأهداف التي تريد الأداة (الاستبانة) الوصول إليها، كما توصلنا إلى وجود ثبات عال في أداة الدراسة من خلال قيمة معامل (Cronbach's Alpha) التي بلغت (0.875) مما يدل على أنها متكاملة ومتجانسة بدرجة (87.5%).
- بصفة عامة كان تحليل مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.87)، أما من منظور المتغيرات المشكلة له فقد كان مستوى كل المتغيرات التوظيف، التحفيز، التدريب، تقييم الاداء ، فقد بلغت قيمة المتوسطات الحسابية المرجحة على التوالي: (3.75)، (3.91)، (3.94)، (3.83).
- بصفة عامة كان تحليل مستوى العدالة التنظيمية وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (2.42)، أما من منظور الأبعاد المشكلة لها فقد كان مستوى كل من العدالة التوزيعية،



العدالة الاجرائية، عدالة المعلومات، فقد بلغت قيمة المتوسطات الحسابية المرجحة على التوالي: (3.82)، (3.83)، (3.9)، مما يدل على ارتفاع مستوى بعض أبعاد العدالة التنظيمية.

### 3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية:

#### أ- نتائج اختبار الفرضية الإحصائية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية على العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة"، وينشق منها ثلاثة، فرضيات فرعية، وقد أسفر تحليل النتائج عما يلي:

أ-1. تم رفض الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{10}$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_{11}$ ). بمعنى أنه: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية و العدالة التوزيعية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة"

أ-2. تم رفض الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{20}$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_{21}$ ). بمعنى أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية على العدالة الاجرائية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة".

أ-3. تم رفض الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{30}$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_{31}$ ). بمعنى أنه: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات ادارة الموارد البشرية على عدالة المعلومات من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة"

ب- تم رفض الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ). بمعنى أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية على العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة الجلفة"

ثانيا: التوصيات والاقتراحات.

- من الأهمية إن تعمل إدارة الجامعة عينة الدراسة على توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة بأبعادها المختلفة وخاصةً تلك المتعلقة بالعدالة الإجرائية ، وذلك من خلال مراجعة سياساتها في توزيع الموارد والمعلومات وكذلك مراجعة أجراءاتها في اتخاذ القرارات وفي أساليبها في التعامل مع الموظفين؛
- لأجل خلق الرغبة ورفع الكفاءة لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية ضرورة تهئية كل ما يساعدهم لإنجاز أعمالهم وذلك من تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية واعتماد أساليب علمية لتقييم أدائهم وربطها بسياسيات الترقية والعلاوة لهم بغية خلق المنافسة بينهم لتحسين أساليب أدائهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية وخلق روح الحماسة لديهم
- ضرورة أن تدرك المؤسسات التعليمية أهمية دور إدارة الموارد البشرية ، وتعمل على تنميتها وتطوير إستراتيجية خاصة بها . وذلك من خلال تطويري قدرات وإمكانات العاملين فيها ، بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة بأعدادهم وتأهيلهم استراتيجياً؛
- ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، المعلوماتية) بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين ، وبالتالي الأداء الإجمالي للجامعة.

#### رابعاً: آفاق الدراسة.

- إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وأبعاده، وبهذا الصدد نقترح عددًا من المواضيع التي يمكن أن تشكل اهتمامات مستقبلية:
- أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي بالجامعة .
  - دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات .
  - أهمية مدركات العدالة التنظيمية لزيادة الرضا الوظيفي للمؤسسات.
  - أهمية مدركات العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسات.

# المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

1. محمود حسين عيسى : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وورها في انجاز إستراتيجية المنظمة ورد في موقع انترنت فحص في 2017/04/06
2. محمود فرج حسين : ادارة الموارد البشرية 12 / 05 / 2017  
www.hrdisussion.com/hr.56955.html على الساعة 22:15
3. www.alukah.net/articles/2/992.aspx?cid=85
4. أوما سيكران ، طرق البحث في الإدارة :مدخل بناء المهارات البحثية ،ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود ،السعودية ،1998
5. حنا ناصرالله : ادارة الموارد البشرية دار الزمران للنشر و التوزيع عمان - الأردن ، 2001
6. ذوقار عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الأردن، دار الفكر، 2001،
7. رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ص 04
8. صالح مفتاح : ادارة الموارد البشرية و تسير المعارف في خدمة الكفاءات ، المهارات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة 09+10/03/2004 ص 12
9. صلاح عبد الباقي : الإتجاهها الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر الإسكندرية ، 2000 ،
10. العساف صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة العبيكان، 2000
11. علوان قاسم نايف، " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007
12. غربي علي : تنمية الموارد البشرية ، منشورات جماعة منتوري قسنطينة 2004
13. فهمية بديسي : إدارة موارد البشرية و دورها فب خلق ميزة تنافسية مجلة الإقتصاد ز تاجتمع العدد 2 ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2004 ،<sup>1</sup> علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ط 2 ، وكالة المطبوعات الكويت 1980
14. القحطاني سالم وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004،
15. موريس انجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية : تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر والتوزيع، 2006

16. ناظم جواد الزيدي و طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد والادارة، العراق

قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

17. David A. Hofrichter, " Competencies: The Right Foundation For Effective Human Resources Management ", *Compensation And Benefits, Review*, Vol. 28, Issue. 6, Nov./ Dec., 1996,
18. Norihiro Takewchi, " Comparative Competitive Aspects Of Japanese Use Of Human Resources Vis-Avis United States And Canada " *Canada-United States Low Journal*, Vol. 16, 1990,
19. SengaBriggs, William Keogh, " Integrating HR Strategy And Strategic Planning To Achieve Business Excellence ", *Total Quality Management*, Vol. 10, Issue, 415, 1999,
20. Julckha Dash, " HR. Timing Is Every Thing In The War For If Talent " , *Computer World*, Vol. 34, Issue 48, 2000,
21. Jeffrey Pfeffer, " Seven Practices Of Successful Organization " , *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, Winter 1998,
22. Donna Abemathy, " Safe Harbor " , *Training & Development* Nov., 1999, At. [WWW.MR.Com](http://WWW.MR.Com).