

docx. واجهة البحث

docx. فهرس المحتويات

docx. مقدمة

docx. تمهيد الفصل الأول الإطار العام للدراسة

docx. الفصل الاول الإطار العام للدراسة

docx. خلاصة الفصل الأول الإطار العام للدراسة

docx. تمهيد الفصل الثاني العدالة التنظيمية

docx. الفصل الثاني العدالة التنظيمية

docx. خلاصة الفصل الثاني العدالة التنظيمية

docx. تمهيد الفصل الثالث الولاء التنظيمي

docx. الفصل الثالث الولاء التنظيمي

docx. خلاصة الفصل الثالث الولاء التنظيمي

docx. تمهيد الفصل الرابع منهجية الدراسة

docx. الفصل الرابع منهجية الدراسة

docx. خلاصة الفصل الرابع منهجية الدراسة

docx. تمهيد الفصل الخامس

docx. الفصل الخامس عرض وتفسير النتائج

docx. خاتمة

docx. قائمة المراجع

docx. الاستمارة

مذكرة بعنوان:

دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بـ " مديرية توزيع الكهرباء والغاز " بالمسيلة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية

تحية إشراف الأستاذة:

نجية مامش

إعداد الطالب:

مصطفى عنيزة

الإهداء:

إلى كنزي الثمين... بحر العطاء وروح الحياة

والدتي الغالية

ألبسها الله الصحة والعافية

إلى معلّمي الذي لا زلت أتعلم منه كل لحظة

والدي الغالي

أطال الله عمره على التقوى

إلى إخوتي وأخواتي

سندي و بهجة حياتي

إلى كل محب وصديق... ومهتم

أهدي ثمرة جهدي

شكر وعرفان :

قال تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

سورة إبراهيم ، الآية (7)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

صحيح ابن حبان

الشكر لله أولا وأخيرا الذي أحانني على إتمام هذه الدراسة ، أملا من الله العلي القدير أن ينفع بها الدارسين والباحثين ، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود ، وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة ، وأخص بالشكر الأستاذة الفاضلة ، "نجية مامش " ، التي لم تبخل علي بالنصح والإرشاد فكانت نعمة المديرية ، فجزاها الله تعالى كل خير .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة محمد بوضياف

بالمسيلة .

مصطفى .

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وعرفان
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ل	مقدمة
الجانج النظري	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
تمهيد	
16	I. إشكالية الدراسة
18	II. فرضيات الدراسة
18	III. أسباب اختيار الموضوع
19	IV. أهمية الدراسة
19	V. أهداف الدراسة
20	VI. مفاهيم الدراسة
25	VII. الدراسات السابقة
36	VIII. النموذج التحليلي للدراسة
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني : العدالة التنظيمية	
تمهيد	

41	١. العدالة في الفكر الإنساني
42	٢. أهمية العدالة التنظيمية
44	٣. أبعاد العدالة التنظيمية
54	٤. محددات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية
56	٥. أشكال العدالة التنظيمية
57	٦. المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية
58	٧. نظريات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

تمهيد

73	١. أنواع الولاء
75	٢. أهمية الولاء التنظيمي
76	٣. مراحل الولاء التنظيمي
77	٤. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
82	٥. العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي
85	٦. أبعاد الولاء التنظيمي
88	٧. أساليب تعزيز الولاء التنظيمي
90	٨. طرق تقييم الولاء التنظيمي ونتائجه
92	٩. مداخل الولاء التنظيمي
93	١٠. العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

الجانب الميداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

98	1. مجالات الدراسة
98	1. المجال المكاني
102	2. المجال البشري
102	3. المجال الزمني
103	II. المنهج المتبع
103	III. الأدوات المستعملة في الدراسة
104	IV. عينة الدراسة وأسلوب اختيارها
106	V. أساليب التحليل الإحصائي
خلاصة الفصل	
الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
تمهيد	
111	1. عرض وتحليل النتائج
111	1. وصف العينة المبحوثة
118	2. تحليل بيانات الفرضية الأولى
127	3. تحليل بيانات الفرضية الثانية
134	4. تحليل بيانات الفرضية الثالثة
142	II. مناقشة نتائج الدراسة
142	1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
145	2. النتائج العامة للدراسة.
149	خاتمة
151-156	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح المدخلات والمخرجات التنظيمية	46
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	111
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	112
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	113
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	113
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	114
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	115
08	خاص بتفريغ أسئلة الولاء التنظيمي وتصنيفها	116
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة الولاء التنظيمي	117
10	يبين العلاقة حسب التوافق بين منصب العمل والمؤهل العلمي وبين الولاء التنظيمي	118
11	يبين العلاقة بين الراتب الشهري والولاء التنظيمي	120
12	يبين العلاقة بين تقديم المكافآت المالية والولاء التنظيمي	122
13	يبين العلاقة بين تناسب ساعات العمل مع ظروف العامل وبين الولاء التنظيمي	124
14	يبين العلاقة بين توزيع المهام بشكل عادل بين العاملين والولاء التنظيمي	125
15	يبين العلاقة بين طريقة تعامل المدير والولاء التنظيمي	127
16	يبين العلاقة بين اهتمام المدير عند اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي	128
17	يبين العلاقة بين أخذ المدير لآراء العاملين في الحسبان والولاء التنظيمي	129
18	يبين العلاقة بين شرح المدير للأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي	131
19	يبين العلاقة بين مناقشة المدير للنتائج المترتبة على القرارات المتخذة والولاء التنظيمي	132
20	يبين العلاقة بين عدالة معايير الترقية والولاء التنظيمي	134

135	يبين العلاقة بين عدالة معايير تقييم الأداء والولاء التنظيمي	21
137	يبين العلاقة بين طريقة تطبيق القرارات والإجراءات وبين الولاء التنظيمي	22
138	يبين العلاقة بين حرص المدير على إبداء العاملين لرأيهم قبل اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي	23
140	يبين العلاقة بين إفساح المدير للاعتراض على القرارات الصادرة والولاء التنظيمي	24

فهرس الأشكال :

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح النموذج التحليلي المقترح للدراسة	36
02	يوضح الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية	45
03	يوضح نظرية العدالة ل: "آدامز"	59
04	يوضح تصور "فروم" لنظرية التوقع	69
05	يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند "ستيرز"	81
06	يوضح العلاقة بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب نموذج "مارش" و"ماناري"	83
07	مخطط يوضح عملية ولاء الأفراد للمنظمة حسب "ديكوتيز" و"سمرز"	84
08	يوضح نتائج عدم الاهتمام بالولاء التنظيمي	90
09	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	100
10	يبين توزيع العينة حسب الجنس	111
11	يبين توزيع العينة حسب السن	112
12	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	113
13	يبين توزيع العينة حسب الفئة المهنية	113
14	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	114
15	يبين توزيع العينة حسب الراتب الشهري	115
16	يبين توزيع العينة حسب درجة الولاء التنظيمي	117

مقدمة:

يمثل العنصر البشري أهم موارد المنظمة، وأصلا من أصولها؛ إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة، ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر التي ترفع الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

وتعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمة، من منطلق أن العدالة التنظيمية تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي في المنظمة.

فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بالكثير من المفاهيم التي تواجهها المنظمة ويؤثر بها، من أهمها موضوع الولاء التنظيمي، ذلك أن العدالة التنظيمية هي أحد أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكاوهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل، وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية، وخلق حالة من الانتماء والإخلاص والولاء التنظيمي لدى عامليها.

وكان اختيارنا لموضوع دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي محاولة منا لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في مساعدة المنظمة على اكتساب ولاء عامليها وذلك للأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء العامل والمنظمة؛ ففي حالة ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء السلوكيات الإيجابية، أما في حالة العكس فإنه يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية كانهماض مستوى الولاء التنظيمي وزيادة معدل دوران العمل وغيرها من السلوكيات السلبية التي سوف تؤثر بالسلب على أداء المنظمة وكفايتها.

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى جانبين، جانب نظري والآخر ميداني.

الجانب النظري تناولنا فيه ثلاثة فصول، الفصل الأول سميناه بالإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية البحث وأهم تساؤلات الدراسة، ثم قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات لمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة ، ثم انتقلنا إلى أسباب اختيار الموضوع والأهمية العلمية والعملية له، وكذا الأهداف المراد الوصول إليها، كما قمنا في هذا الفصل بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، بالإضافة إلى إبراز بعض الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا هذه، والتي سبق وأن تناولت هذا الموضوع والتعقيب عليها، لنصل في الأخير إلى النموذج التحليلي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أما في الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان العدالة التنظيمية، فقد حاولنا في البداية التطرق إلى مفهوم العدالة في الفكر الإنساني، الأهمية التي تكتسبها العدالة التنظيمية داخل المنظمة، لنتطرق بعدها إلى أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، وكذا المحددات الرئيسة لإدراك العاملين لهذه الأبعاد، ثم أشكالها وصولاً إلى مختلف المتغيرات الخارجية التي تؤثر على العدالة التنظيمية لنصل في الأخير إلى أهم النظريات التي تناولتها.

الفصل الثالث فقد سميناه بعنوان الولاء التنظيمي، حاولنا من خلاله التطرق إلى أنواع الولاء، ثم أهمية الولاء التنظيمي فالمراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي، والنماذج المفسرة له، ثم تطرقنا إلى العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي وأبعاده، وكذا أساليب تعزيز الولاء التنظيمي الإيجابية منها والسلبية وطرق تقييمه والنتائج المترتبة عليه، لنصل في الأخير المداخل التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي والعلاقة التي تربط بينه وبين العدالة التنظيمية.

أما الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين حيث جاء الفصل الرابع لعرض مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) ثم تحديد المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، كما تم التطرق إلى تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، وأخيراً تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما الفصل الخامس فيتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات لنصل في الأخير إلى خاتمة البحث.

تمهيد:

يتعرض هذا الفصل لعرض إشكالية الدراسة و أهميتها و أهدافها، فهو يعد بمثابة الباب الذي نلج من خلاله لهذه الدراسة، و يعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي، نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، و النقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي أن براعة الباحث تبرز بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع، وتحديد النقاط التي يتم التركيز عليها في بحثه، وإذا ما نجح في ذلك يكون قد حدد المسار العام للبحث، وكل ما يبقى عليه هو القيام بالقراءات وجمع البيانات والمعلومات الكافية.

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وباعتبار أن المنظمة تشمل مجموعة من الأنساق المتفاعلة والمتداخلة فيما بينها، كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، فإن العنصر البشري يعتبر أهم العناصر على الإطلاق، فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها، ومهما بلغت المنظمة من تطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج و نظم الرقابة، إلا أنها قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على تحفيز واكتساب ولاء عاملها لتحقيق أهدافها، وعليه فإن بقاء وتطور أي منظمة يعتمد اعتمادا كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها و على قدرة هذه المنظمة على تحفيز مواردها البشرية واكتساب ولائهم، لأداء المهام المطلوبة بكفاءة و فعالية وتكوين سلوكيات واتجاهات ايجابية نحو العمل والمنظمة بشكل عام.

لذلك فقد ظهرت العديد من المحاولات من أجل معرفة مصادر السلوك وفهمها من أجل تعديلها وتوجيهها نحو ما هو مطلوب، فقد برزت العديد من النظريات منها ما تعرف بالنظريات التقليدية التي حاولت أن تربط سلوك الفرد داخل المنظمة بمجموعة من العوامل الاقتصادية والتنظيمية التي من شأنها أن ترفع من مستويات الأداء، وبتركيزها على الجانب الرسمي المادي واعتباره الأساس الذي تقوم عليه المنظمة، ظهرت نظريات حديثة لتؤكد على ضرورة الاهتمام بمشاعر الفرد العامل وأحاسيسه وبيئته الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين زملائه ورؤسائه، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية العدالة "لأدمز" حيث استطاع أن يقدم هذه النظرية أثناء عمله كباحث نفسي في شركة "Electric General" حيث لاحظ أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة، فعندما يشعر الفرد أنه لا يعامل بشكل عادل من قبل منظمته، فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق آثاراً عكسية على ولاء وأداء الفرد في العمل. (الصرن، 2004، ص291)

ومنه فإن تطبيق مبادئ العدالة و قيم النزاهة و الحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى العاملين في المنظمة، ويرى البعض أن المنظمات المعاصرة تواجه شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية التي سوف تؤثر على مستقبلها، مما يحتم عليها تجاوز أدوارها التقليدية والنظم البيروقراطية المعمول بها، إلى ممارسة أدوار جديدة ونظم أكثر فاعلية، وبالتالي فإن تحقيق العدالة بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم و ذلك لتنوع مواردها البشرية و اختلاف ثقافتهم و

خلفياتهم المعرفية والاجتماعية والاقتصادية وتركيباتهم النفسية و دافعيتهم للعمل ،لذلك أصبح من الضروري جدا أن تعمل المنظمات على استخدام كل البواعث و المؤثرات لتحفيز العاملين و زيادة دافعيتهم للعمل ، فإذا كان المديرون معنيون بزيادة الإنتاج و الجودة، فعليهم أيضا الاهتمام بالدافعية للعمل التي تمثل المفتاح الرئيسي للسلوك الإيجابي داخل المنظمات، كما أن المجتمع المحيط بالمنظمة أصبح اليوم يقيم أداء تلك المنظمة استنادا على مدى تطبيق العدالة بين عاملها من عدمه انطلاقا من الصورة الذهنية التي يصنعها العاملون فيها في ذلك المجتمع .

وبالرجوع إلى الواقع العيني في المنظمات الجزائرية، فإنه يلاحظ موجة الإضرابات والاحتجاجات العمالية التي مست مختلف القطاعات؛ إذ تمحورت مطالبها بشكل عام حول زيادة الأجور وإعادة النظر في المنح، وإعادة النظر في التصنيف المهني، وتوفير النقل والسكن الوظيفي، وتوفير معدات ووسائل العمل، وإعادة النظر في ساعات العمل الإضافي وغيرها من المطالب.

والمتمعن في هذه المطالب يستنتج أن العامل الجزائري لا يشعر بالعدالة في جل المنظمات عبر الوطن؛ أي عدم إدراكه للعدالة التنظيمية؛ خاصة فيما يتعلق بالعدالة في التوظيف والترقية وتقييم الأداء والتعامل مع العاملين، وتطبيق الإجراءات والقوانين على فئة دون أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور خلافات وتناقضات قد تتطور إلى مرحلة من الصراع بين العاملين في المنظمة، وما ينتج عن ذلك من تحيزات قد تؤدي إلى ظلم وإجحاف بحق بعض العاملين الذين هم بطبيعة الحال يكرهون أن تهضم حقوقهم أو يستغل ضعفهم دون وجه حق، حيث يؤكد أحد الباحثين بأن الممارسات التنظيمية المنافية للعدالة ذات تأثير سلبي في ولاء العاملين فيقول: " لا شك بأن ثقة العاملين بمصداقية تقويم الأداء وبعده عن المحاباة والمجاملات والاعتبارات الشخصية وقناعتهم بمعايير الواضحة والدقيقة والعادلة، سوف يترتب عليه رفع وتعزيز الولاء وهو ما ينعكس على الأداء" (البدراي، 2010، ص18)

وبالتالي فإن تلك الممارسات قد تفهم من بعض العاملين على أنها تصرفات منافية لمبادئ العدالة والنزاهة وبالتالي، يلجؤون إلى انتهاج سلوكيات غير مرغوبة وحملهم لاتجاهات سلبية نحو العمل والمنظمة كغياب الرضا الوظيفي و زيادة معدلات دوران العمل والتغيب وانخفاض الالتزام التنظيمي وغيرها من السلوكيات السلبية، مما يؤدي إلى ضعف الأداء بشكل عام.

ومن هذا المنطلق فإننا نحاول من خلال دراستنا هذه الكشف عن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة ميدان الدراسة و معرفة علاقتها بترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد في ضوء الإشكالية التالية :

هل للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة ؟

و على إثر هذه المشكلة العامة تتحد الأسئلة الجزئية التالية :

- هل لعدالة التوزيع دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة ؟
- هل لعدالة التعاملات دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة ؟
- هل لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة ؟

II. فرضيات الدراسة :

نظرا للدور إلى تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث و توجيهه للوجهة السليمة، فقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1- الفرضية العامة :

للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة .

2- الفرضيات الفرعية :

- لعدالة التوزيع دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة .
- لعدالة التعاملات دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة .
- لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة .

III. أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب من أهمها:

- الميل الشخصي نحو دراسة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- كسب معرفة نظرية و تطبيقية تفيدنا في المجال المهني مستقبلا.

- الأهمية البالغة التي تتمتع بها العدالة التنظيمية داخل المنظمة، و اعتبارها أحد المقومات الأساسية في المنظمة .

- ظهور بعض المشاكل في المنظمات الجزائرية، نتيجة لعدة أسباب من أهمها غياب العدالة التنظيمية.

IV. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان علم اجتماع : تنمية الموارد البشرية ألا وهو موضوع دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، حيث أن المنظمة الناجحة لا تسعى فقط لزيادة الإنتاجية و إنما راحت تبحث عن كيفية كسب انتماء وولاء عاملها وعليه فلبحتنا هذا أهميتين :

1-أهمية علمية : تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف وإثراء التراث النظري فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الموارد البشرية ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده .

2-أهمية عملية : تتمثل في الوصول إلي بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المنظمات على زيادة معدلات أداء مواردها البشرية من خلال تنمية شعورهم بالانتماء والولاء وذلك بتبني مبادئ العدالة التنظيمية تجاه مختلف العاملين فيها.

V. أهداف الدراسة :

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لا بد وأن يكون له هدفا أو مجموعة أهداف محددة يرجو بلوغها وتختلف الأهداف باختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث وعليه جاءت الأهداف من دراستنا كما يلي :

1- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي و أبعادهما في المنظمة موضوع الدراسة .

2- التعرف مستوى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة.

- 3- التعرف على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات) والولاء التنظيمي للعاملين.
- 4- التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد على تحقيق الولاء التنظيمي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

VI. مفاهيم الدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم ضرورة ملحة يستخدمها الباحث لتحديد مضمون الإشكالية، بحيث يعمل على ترجمة مشكلة بحثه إلى متغيرات و مؤشرات ذات دلالة علمية، لذلك لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة، و التي يمكننا حصرها في ما يلي :

1- العدالة التنظيمية :

1-1 لغة:

العدالة: مشتقة من العَدْلُ و العَدْلُ صِدَّ الجُورِ، وَعَدَلَ الحُكْمَ تَعْدِيلاً أَقَامَهُ وَعَدَلَهُ وَعَادَلَهُ بِمَعْنَى وَارَظَهُ، وَالْعَدْلُ المَثَلُ وَالنَّظِيرُ كَالْعَدْلُ وَالْعَدِيلُ وَالاعْتِدَالُ، وَعَدَلَ عَنِ الطَّرِيقِ أَي مَالَ عَنْهُ، وَعَدَلَ فُلَانٌ بِفُلَانٍ أَي سَوَّى بَيْنَهُمَا وهكذا فإقامة العدل هي التسوية بين النظيرين أو النظراء، والعَدْلُ: الإِنصَافُ وهو إِعطَاءُ المَرْءِ مَالَهُ وَأَخَذُ مَا عَلَيْهِ . (المعجم الوجيز، 1980، ص409)

وقد وردت كلمة "عدل" وفعالها و مصدرها ومشتقاتها (28) مرة في القرآن الكريم .(زايد، 2006، ص9-11)، كقوله تعالى: « إِنَّ اللَّهَ بِالعَدْلِ وَالِإِحْسَانِ » (سورة النحل، الآية 90)، وقوله تعالى: « وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَعْلَمُوا بِالْعَدْلِ » (سورة النساء، الآية 08).

كما أن سيرته صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين تميزت بالعدل و المساواة فقد دعا إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخا لفكرة العدل كمبدأ وتنميتها وتطويرها كسلوك لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح . (إمام، 2003، ص76)

2-1 اصطلاحا:

يعرف "الفهداوي" و "القطاونة" العدالة التنظيمية بأنها "عبارة عن قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" (الفهداوي، صالح، القطاونة، 2004، ص5). حيث ركز "الفهداوي" و "القطاونة" في تعريفهما للعدالة التنظيمية على الأثر النفسي المترتب من وراء تطبيق للعدالة التنظيمية من خلال مقارنة العامل بين ما يقدمه للمنظمة وما يحصل عليه منها.

وحسب "دينس" و "تيوستورم" العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. (خرموش، 2013، ص31) ونلاحظ على التعريف الذي قدمه كل من "دينس" و "تيوستورم" للعدالة التنظيمية أن هذه الأخيرة تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات إلى المدخلات داخل المنظمة.

وبالتالي نلاحظ أن العدالة التنظيمية يمكن التماسها عن طريق ملاحظة العاملين للعدالة فيما يخص قيمة المدخلات إلى المخرجات التي يتحصل عليها العامل ومقارنتها مع ما يحصل عليه زملائه في العمل ومنه فإن العدالة هنا هي عدالة التوزيع .

أما "أبو تايه" فإنه يعرف العدالة التنظيمية بأنها " العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة و التي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والعاملون وزملائه بنفس رتبة العمل مع منظمته كنظام اجتماعي" (أبو تايه، 2012، ص149). ركز التعريف الذي قدمه "أبو تايه" للعدالة التنظيمية على العلاقات الاجتماعية السائدة بين مختلف العاملين في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم التنظيمية مما يساهم في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

كما ذهب كل من "ماير" و "ألين" إلى أن "العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم" (شنطاوي، العقلة، 2013، ص74). حيث ركز كل من "ماير" و "ألين" في تعريفهما للعدالة التنظيمية على الجانب الإنساني الذي يجب أن يسود المنظمة من خلال المعاملة الجيدة التي يجب أن يعامل بها كل العاملين داخل المنظمة.

كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "عبارة عن شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل" (جودة، دت، ص4). ركز التعريف على مدى شعور وإحساس العاملين بعدالة التعاملات فيما بينهم من قبل مدراءهم في العمل وبالتالي فإن العدالة هنا هي عدالة تعاملات .

كما تشير العدالة التنظيمية إلى "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" (العطوي، 2003، ص149).

وتعرف العدالة التنظيمية حسب "سال" و"مور" "Saal" and "Moore" العدالة التنظيمية بأنها "القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة". (السعود، سلطان، 2009، ص195)، ونلاحظ على التعريف الذي تقدم به "سال" و"مور" للعدالة التنظيمية تركزهما على العدالة في تطبيق الإجراءات على كل العاملين في المنظمة بكل موضوعية ونزاهة لضمان إدراك العاملين بأن هناك عدالة تنظيمية داخل المنظمة وبالتالي فإن العدالة هنا هي عدالة إجراءات.

1-3 التعريف الإجرائي :

من خلال ما سبق يمكن تعريف العدالة التنظيمية إجرائيا على أنها:

العدالة التنظيمية هي "مدى إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في المعاملة من جانب المنظمة وذلك فيما يتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يتم تسلمها، والوسائل أو الإجراءات التي يتم إتباعها في سبيل توزيع تلك المخرجات، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين أثناء تنفيذ تلك الإجراءات، وفيما يتعلق بكفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للمرؤوسين بشأن الإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات.

2- الولاء التنظيمي :

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الصعب تحديدها لارتباطه ارتباطا وثيقا بعوامل وجدانية مثل الدافعية، الرضا، النصر...، ولتوضيح ما يشير إليه مفهوم الولاء التنظيمي يجدر بنا أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية ومن ثم الناحية الاصطلاحية لنصل في الأخير إلى التعريف الإجرائي لهذا المفهوم :

1-2 لغة :

مأخوذ من الفعل وَالَى، يُوَالِي، مُوَالَاةٌ، وِوَالَاءٌ، أَي : نَاصَرَ، أَيَّدَ وَ تَابَعَ وَالْوَالَاءُ يَعْنِي : الْعَهْدُ وَالْقُرْبُ وَالنَّصْرَةُ وَالْمَحَبَّةُ وَالْإِتْرَامُ. (المعجم الوجيز، 1980، ص682)

وجاء في القرآن الكريم، قوله عز وجل في سورة محمد « حَلَّكَ بِأَنَّ اللَّهَ مَوْلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَأَنَّ الْكَافِرِينَ لَا مَوْلَى لَهُمْ » (سورة محمد، الآية 11)، وقال أيضا: « وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ » (سورة التوبة، الآية 71).

2-2 اصطلاحا :

عرف كل من "بورتر" و"ستيرز" و"ماودي" الولاء على أنه : " إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة " (الرواشدة، 2007، ص87)، حيث ركز التعريف الذي قدمه كل من "بورتر" و"ستيرز" و"ماودي" أن الولاء هو حالة وجدانية تتمثل في التفاعل والاتساق والانسجام مع المنظمة والتي تظهر من خلال السلوكات الإيجابية للعاملين والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

ويعرف "ألن" و"ماير" الولاء التنظيمي بأنه: " عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها".

أما "حبيب الصحاف" فإنه يعرف الولاء التنظيمي بأنه: "إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني". (الكساني، 2000، ص 41، 42) حيث ركز "حبيب الصحاف" في هذا التعريف على اعتبار أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

ويعرف "هربيياك" و"ألوتو" "Hrebiniak and Alluto" الولاء التنظيمي على أنه "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات الزمالة". (الصيرفي، 2009، ص 313)، حيث يوضح هذا التعريف أن الولاء التنظيمي يصل بالفرد إلى عدم التفكير في ترك المنظمة مهما كانت الإغراءات التي يمكن أن يتلقاها لتغيير المنظمة.

كما عرّف الولاء التنظيمي على أنه: "سلوك يعبر به الفرد عن مدى التزامه وحبه وتقديره لهذا العمل وارتباطه به وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بالصفات التالية: (المشعان، 2005، 798)

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.
- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار العضوية في المنظمة .

من خلال التعريف السابق يتضح أن الولاء هو سلوك يظهره الفرد اتجاه منظمته من خلال التزامه بمواعيد العمل و المداومة المستمرة، فيظهر حبه لها وتقديره وقبوله قيمها وبذله جهداً معتبراً من العمل، وعدم تركه لها هو الذي يعزز ولاءه.

أما "موسى اللوزي" فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه. (اللوزي، 2003، ص 119) حيث يتضح لنا من خلال التعريف الذي قدمه "موسى اللوزي" للولاء التنظيمي أن عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها، يرجع لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز و مكانة اجتماعية وحرية مهنية.

مما سبق يتضح عدم وجود تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم إلا أن هناك نسبة إجماع بين هؤلاء الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وبذلك تظهر ثلاثة أبعاد رئيسية: "وجدانية، معرفية، سلوكية" تمثل في مجموعها اتجاهها ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح

للعضو في المنظمة التي يعمل بها، الاستجابة لصالح المنظمة قد تظهر لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي) وأنه يحب ويحترم المنظمة (بعد وجداني) وأنها الأمر الخلقى الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد معياري).

2-2 **التعريف الإجرائي:** من خلال ما سبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي إجرائيا على أنه:

الولاء التنظيمي هو "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، فالعلاقة بين الفرد والتنظيم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف التنظيم وليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة وإنما من خلال تعزيز رغبته في البقاء والعمل والاستمرار في التنظيم".

VII. الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث، وفي ما يلي سيتم عرض ما تم التوصل إليه من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث :

الدراسة الأولى :

الدراسة التي قامت بها الباحثة أميرة محمد رفعت حواس والتي جاءت بعنوان أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، وهي رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال عام 2003 .

الدراسة جاءت لقياس أثر كل من الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث طبيعتها واتجاهاتها ومدى قوتها بالنسبة للعاملين بالبنوك التجارية قطاع عام داخل نطاق محافظة القاهرة الكبرى والتي تشمل (القاهرة والجيزة والقليوبية).

1- فرضيات الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة صاغت الباحثة الفروض التالية :

الفرضية الأولى : إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

وبناء على هذا الفرض الأول صاغت الباحثة الفروض الفرعية الآتية :

- إن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .
- إن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .
- إن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

الفرضية الثانية: إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

وبناء على هذا الفرض الثاني صاغت الباحثة الفرضيات الفرعية التالية :

- إن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .
- إن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .
- إن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

2- منهجية الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ،حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية (قطاع عام) بمنطقة القاهرة الكبرى، كما تم استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية.

3- نتائج الدراسة:

- هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة)، وتعكس هذه النتيجة مدى اهتمام الإدارة بتقوية ثقة العاملين فيها ويتحقق ذلك من عدالة توزيع المخرجات الوظيفية الذي يولد لدى العاملين الثقة والتي من منطلقها تتولد الرغبة في أداء سلوكيات تطوعية .

- في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أي أنه عند إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فإنه يتولد لدى العاملين الالتزام التنظيمي، الذي يؤدي إلى زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوسين.
- في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه عند شعور العاملين بعدالة المكافأة، فإنه في هذه الحالة يكون هناك ارتباط طردي قوي بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي، حيث يتولد لدى العاملين التزام قوي تجاه المنظمة، وهذا الالتزام بالتبعية يؤدي إلى بذل جهود إضافية من قبل العاملين يتولد عنها منفعة للمنظمة ومن هذه السلوكيات سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- تدل النتائج على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه يكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الدراسة الثانية :

الدراسة التي قام بها الباحث سامر عبد المجيد البشابشة التي جاءت بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، سنة 2008.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية من خلال أبعاد هذا الأخير المتمثلة في الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية.

1- مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

1-1 التساؤل الرئيسي : ما هو أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية؟

2-1 التساؤلات الفرعية :

- ما تصورات العاملين في المنظمات العامة الأردنية لأبعاد العدالة التنظيمية ؟
- ما تصورات العاملين في المنظمات العامة الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي ؟

- 2- فرضيات الدراسة : صاغ الباحث فرضيات دراسته على الشكل التالي:
- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي .
 - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التشابه التنظيمي.
 - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في العضوية .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين للتماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).
- 3- منهجية الدراسة :

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (919) مفردة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

- 4- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:
- أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة الإجرائية ثانياً والعدالة التوزيعية أخيراً.
 - أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى وفي الأخير بعد الولاء التنظيمي.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

الدراسة الثالثة :

الدراسة التي قامت بها الطالبة صابرين مراد نمر أبو جاسر بعنوان " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة .

1- مشكلة الدراسة: لقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي؟

2- فرضيات الدراسة: صاغت الباحثة فرضيات بحثها على الشكل التالي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الأسري، الالتزام المعياري).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، وحي الضمير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية.

3- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع البحث على جميع العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة بمختلف الفئات الوظيفية وعددها (22) وزارة وعليه بلغ حجم مجتمع الدراسة (1554) مفردة.

تمثلت عينة الدراسة في (311) مفردة موزعين من أصل مجتمع الدراسة البالغ (1554) أي عينة بنسبة (20%) مختارة بطريقة عشوائية طبقية.

4- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود عدالة تنظيمية والالتزام بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى العاملون في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي العمر) باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة والرواتب الشهرية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي العمر) باستثناء متغير المؤهل العلمي .

الدراسة الرابعة :

الدراسة التي قام بها الباحثان راتب سعود و سوزان سلطان والتي جاءت بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"،دراسة ميدانية بجامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن ،2009.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

1- مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

1-1 التساؤل الرئيسي:

ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وما علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات؟

2-1 التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟

2- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمتا أداتان موجّهتان لأعضاء هيئة التدريس هما مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه "تيورف" و"مورمان" ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده "بورتر" وزملاؤه، وقد تم التحقق من صدق المقياسين وثباتهما.

أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين من حملة درجة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية وعددهم (2905) مفردة، في شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية وتمثلت في (450) مفردة.

3- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

- دلت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة.
- دلت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً.
- تبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

الدراسة الخامسة:

الدراسة التي قام بها حمد بن سليمان البدراي، بعنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية" وهي أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، سنة 2010 .

1- مشكلة الدراسة: تبلورت مشكلة الأطروحة في التساؤل التالي :

1-1 التساؤل الرئيسي:

ما العلاقة بين إدراك العاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور وبالثقة لديهم؟

1-2 التساؤلات الفرعية:

- ما مدى إدراك العاملين بالمطارات للعدالة التنظيمية؟
- ما مدى إدراك العاملين بالمطارات لعدالة التوزيع؟
- ما مدى إدراك العاملين بالمطارات لعدالة الإجراءات؟

- ما مدى إدراك العاملين بالمطارات لعدالة التعاملات؟

- ما مدى الشعور بالثقة لدى العاملين بالمطارات؟

2- منهجية الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة العاملون في تفتيش الركاب المسافرين بصالات المغادرة بالمطارات الدولية السعودية الرئيسية ويتكون المجتمع من (1500) مفتش ومفتشة. وقد تم اعتماد العينة العشوائية التطبيقية بمجموع (305 مفردة) من حجم المجتمع الكلي، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

3- نتائج الدراسة :

- كشفت الدراسة أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد (عدالة التوزيع) تميل إلى الموافقة.

- كشفت الدراسة عن ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف بالإدارة العليا) رغم ميلهم إلى الحياد تجاه الثقة بالإدارة العليا.

- كشفت الدراسة أن بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثيراً بالمتغيرات الديمغرافية، بينما متغير (الخبرة) كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابة أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية جوهرية طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

الدراسة السادسة:

الدراسة التي قام بها الباحث عبد الكريم السكر، والتي جاءت بعنوان أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، سنة 2012.

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية.

1- تساؤلات الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1-1 ما درجة ممارسة العدالة التوزيعية المتوقعة ومستوى كل قاعدة من قواعدها بدليل فقراتها المتضمنة من وجهة نظر المبحوثين؟

2-1 ما مستوى الولاء التنظيمي بدليل فقراته المتضمنة لدى المبحوثين في الوزارات الأردنية؟

2- فرضيات الدراسة :

- لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لقواعد العدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المديرين نحو الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الوسطية التالية (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر، النوع الاجتماعي)

3- منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات الميدانية من خلال إستبانة وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (172) مفردة.

4- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

- إن آراء المبحوثين نحو قواعد العدالة التوزيعية كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (2.982) وجاءت قاعدة النوعية بمستوى متوسط (3.318) ومن ثم قاعدة المساواة بمتوسط (3.155) أما قاعدة الحاجة فكانت بمستوى منخفض (2.473).
- إن آراء المبحوثين نحو الولاء التنظيمي كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (3.437).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين قواعد العدالة التوزيعية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع بلغت قوتها (56.6%) وفسر المتغير المستقل ما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بمتغيري الدراسة أو بأحدهما مايلي:

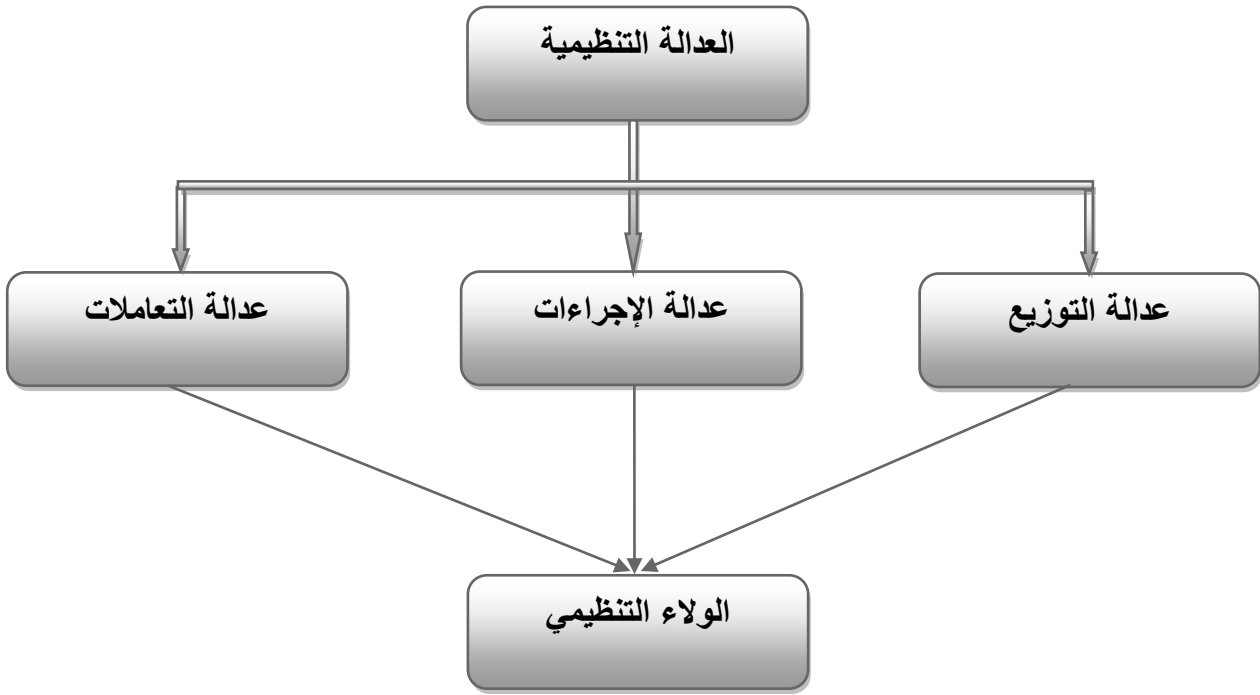
- تناولت هذه الدراسات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال ربطها بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل دراسة **سامر عبد المجيد البشباشة** "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي" دراسة **سليمان البدراي** "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين"، أو بإدخال أحد هذين المفهومين كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات تنظيمية أخرى كدراسة **أميرة رفعت محمد حواس** "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" ودراسة **راتب سعود وسوزان سلطان** "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها".
- أجريت هذه الدراسات السابقة في بيئات مختلفة كفلسطين (دراسة: **صابرين مراد نمر أبوجاسر**)، الأردن (دراسة: **سامر عبد المجيد البشباشة**)، دراسة: **راتب سعود وسوزان سلطان**، دراسة: **عبد الكريم السكر**) ومصر (دراسة: **أميرة رفعت محمد حواس**)، السعودية (دراسة: **سليمان البدراي**)، وهذه الدراسة سيتم إجراؤها في منظمة جزائرية التي تتصف ببعض الخصائص التنظيمية التي تميزها عن غيرها من البيئات.
- دراسة العدالة التنظيمية في مختلف المنظمات: البنوك التجارية (دراسة: **أميرة رفعت محمد حواس**) الوزارات (دراسة: **صابرين مراد نمر أبوجاسر** ودراسة: **عبد الكريم السكر**)، الجامعات (دراسة: **راتب سعود وسوزان سلطان**) المطارات (دراسة: **سليمان البدراي**)، وتأتي الدراسة الحالية كإضافة جديدة تبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في منظمة بحثية في المجال الاقتصادي (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)
- كل الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تتدرج ضمن تخصص إدارة الأعمال على غرار الدراسة الحالية التي تدخل ضمن مجال علم اجتماع: تنمية الموارد البشرية لإعطاء العلاقة بين هذين المتغيرين بعدا سوسولوجيا.
- إلا أن هذه الدراسات قد أفادتنا كثيرا في دراستنا، إذ اطلعنا على جوانبها النظرية واستفدنا من أبعاد العدالة التنظيمية التي أوردتها هذه الدراسات في تصميم نموذج للدراسة، كما ساعدتنا على فهم أكبر لمشكلة دراستنا وصياغة فرضياتها.

- كما أن هذه الدراسات كانت بمثابة دليل لنا بشقيها النظري والميداني، حيث استفدنا في دعم الإطار النظري لدراستنا، كما تم الاعتماد عليها في بلورة مشكلة البحث وطريقة طرحها، وبالتالي فإن هذه الدراسات قد انطوت على جملة قضايا ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا على وضع معالم وأهداف دراستنا.
- هذه الدراسات تعد سندا أساسيا لدراستنا هذه، حيث ساعدتنا في التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تكوين الاتجاهات والسلوكيات الايجابية (الالتزام، سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة...) داخل المنظمة وانعكاس ذلك على المنظمة والفرد على السواء، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

VIII. النموذج التحليلي للدراسة:

يشمل نموذج تحليل الدراسة الافتراضي، توضيحاً للعلاقات المفترض قيامها ووجودها بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بجميع أبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) من جهة، وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) من جهة أخرى وصولاً إلى التعرف على النتائج المحتمل قيامها بين المتغيرات المذكورة كنتائج فعلية ناتجة عن الاختبار الميداني الذي يمكن من خلاله الاستدلال على طبيعة العلاقات القائمة بين هذه المتغيرات. ويوضح الشكل رقم (01) النموذج التحليلي المقترح للدراسة.

الشكل رقم (01): يوضح النموذج التحليلي المقترح للدراسة



المصدر: (من إعداد الطالب)

خلاصة الفصل :

كل ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم يعتبر بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، وقد حاولنا أن نقدم نظرة عامة عن ما نريد بحثه انطلاقاً من الإشكالية حتى الوصول إلى الدراسات السابقة التي تم تضمينها كمنطلقات بحثية نركز عليها في دراستنا هذه، كما حاولنا من خلال هذا الفصل أن نربط الأفكار بعضها ببعض سواء منها المتعلقة بالعدالة التنظيمية أو الولاء التنظيمي، فالهدف الأساسي من هذا الفصل وإنجازه هو التحكم أكثر في مشكلة الدراسة، بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الالتزام بعدد من الحدود التي رسمناها حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية الدراسة.

تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية من الظواهر التنظيمية التي تشهدها المنظمات المعاصرة، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء العامل والمنظمة؛ ففي حالة ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء السلوكيات الإيجابية، أما في حالة العكس فإنه يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية كإخفاض مستوى الولاء التنظيمي وزيادة معدل دوران العمل وغيرها من السلوكيات السلبية التي سوف تؤثر بالسلب على أداء المنظمة وكفايتها.

حيث تمثل العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك نظراً لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية، من خلال هذا كله تم التطرق لهذا الفصل وفقاً لرؤية تناولت كبدائية العدالة في الفكر الإنساني، ثم تم التطرق إلى أهمية العدالة التنظيمية، وكذا الانتقال إلى تبيان الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد ومحددات كل بعد، وكذا التطرق لأشكال العدالة التنظيمية، كما تم تسليط الضوء على أثر المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية، وفي الأخير تم عرض أهم النظريات التي عالجت هذا الموضوع.

1. العدالة في الفكر الإنساني:

إن العدالة هي من بين أكثر المعايير القيمة للحياة الاجتماعية وهي أيضا أساس كل السلوكيات الملائمة أو اللائقة، فوجودها يجعل كل الأعمال تتم بشكل صحيح، وعدم توفرها يدفع الأفراد إلى سلوكيات اتجاهات غير قانونية للحصول على حقوقهم، فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من أمن واستقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما. (خرموش، 2012، ص48)

أما من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب، وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الاجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة (أبو عجاجة، 2011، صص 26-30)

في حين اتجه أصحاب الفكر الليبرالي إلى إضفاء الصبغة الاقتصادية على مفهوم العدالة، فالعدالة عندهم تتحقق حسب معيار واحد وهو إطلاق الحريات الفردية للتنافس في الملكية والعمل وبالمقابل ترى الاشتراكية والتي تعتبر إلى أقصى حد ممكن (هشام، 2006، صص 119، 120) من أشد المذاهب ارتباطا بمفهوم العدالة أنها تحقق توازنا بين الجوانب المادية والجوانب المعنوية في المجتمع (إمام، 2003، ص76)

مما سبق ذكره يمكن القول أن مفهوم العدالة يعتبر مفهوما " عابرا للعلوم " بحيث كما سبق الذكر نجده عند القانونيين وعلماء الاجتماع والسياسيين وعند الإداريين، إلا أننا سنقتصر على مفهوم العدالة التنظيمية على أنها إدراكات العاملين للعدالة في مجال العمل أو المكان المنظم من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

II. أهمية العدالة التنظيمية:

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكمل الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في:

1- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المنظمة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمنظمتهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المنظمة وسمعتها. (عساف، 1994، ص128)

2- يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمنظمة يولد لهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المنظمات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها في حين يستأون من تلك المنظمات التي تستبعد عنهم العدالة و تعمل على تغييبها .

3- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.

4- إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المنظمة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته. (السبيعي، 2012، ص129)

5- حسبما جاء في دراسة "Brockner" تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين هما: (أبو جاسر، 2010، ص08)

الأول : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا.

الثاني : أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

6- تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتميز في الأداء في الكفاءات والقدرات ... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المنظمات. (القيوتي، 2003، ص50).

- 7- إن شعور العامل بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المنظمة.
- 8- تحافظ العدالة التنظيمية عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المنظمة وزيادة ولائهم لهم.
- 9- وتهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكاته من الناحية التي لا تخدم منظمته فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها و توزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه.
- 10- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- 11- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- 12- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب، وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- 13- كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. (أبوجاسر، 2010، ص 16، 17)
- 14- وتبرز أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها من خلال تطبيقها حقيقة حيث أنها: (بلوط، 2002، ص 309)
- أ. تهيئ العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمنظمتهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.
- ب. إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المنظمة يسهل مهمة الإدارة وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

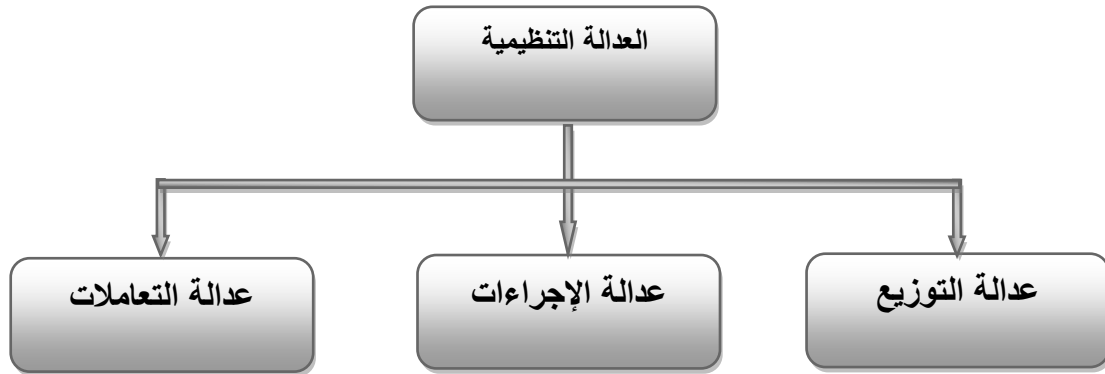
ج. كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المنظمة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المنظمة التي يعملون لصالحها. تتجلى أهمية العدالة التنظيمية في كونها محدد للسلوك التنظيمي، وتؤثر على مختلف المتغيرات التنظيمية، إذ أن توافرها في المنظمات وإدراك العمال لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الايجابية كالثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إضافة إلى الولاء التنظيمي من قبل العمال تجاه المنظمة، أما انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمنظمة فينجر عنه العديد من السلوكات السلبية كزيادة معدل دوران العمل وانخفاض الأداء الوظيفي بشكل عام.

وبصفة عامة أضحت العدالة التنظيمية تلقى بعدا واهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين لدراساتها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المنظمة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة وتطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية وتميز عن باقي المنظمات يتجسد في شكل صيت وصورة أو سمعة طيبة تستقطب موارد بشرية طموحة تتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية.

III. أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الباحثون في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة؛ بحيث تتركز القضية الأولى حول العوائد التنظيمية للعمال كالأجور والحوافز، ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من العدالة، أما القضية الثانية فتتمحور حول الإجراءات التي يتم من خلالها توزيع العوائد التنظيمية، ويطلق على هذا النوع من العدالة مصطلح العدالة الإجرائية، بينما تتمركز القضية الثالثة حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانع تلك القرارات، ويستخدم مصطلح العدالة التعاملات للعدالة على هذا النوع من العدالة التنظيمية، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية تعتبر عموما مكونة من ثلاثة أبعاد سيتم توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : يمثل الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية



المصدر : (من إعداد الطالب)

1- عدالة التوزيع:

1-1 تعريف عدالة التوزيع: هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

ويؤكد "اورغن" **Organ** على أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا : مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، وغالبا ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف، وفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين، ينبغي الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي والاجتماعي من وجهة نظر العاملين، فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تضيف فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، وعلى هذا الأساس يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما: (زايد، 2006، ص ص 18، 19)

أ. جانب مادي :يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية).

ب. جانب اجتماعي :يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

1-2 قواعد عدالة التوزيع:

وضع "Organ" ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي: (أبو جاسر، 2010، ص13).

1-2-1 قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة.

2-2-1 قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس،العرق الدين...) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت، مثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذي يعملون بجهد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

3-2-1 قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً: إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

3-1 المدخلات والمخرجات التنظيمية:

كما أنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة القيم التنظيمية، وغير المادية بأنها تتعلق بالمخرجات التنظيمية التي يحصلون عليها من المنظمة، كما عرفها "آدامز" بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وأنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة ومن أمثلة عدالة التوزيع زيادة الأجر والترقية (حواس، 2003، ص12)

الجدول رقم (01): يوضح المدخلات والمخرجات التنظيمية

المدخلات التنظيمية	المخرجات التنظيمية
- الجهد الوظيفي.	- الراتب الشهري.
- التعليم.	- المزايا العينية.
- التدريب.	- نفقات السفر والإجازات.
- الخبرة العملية.	- عدد المرؤوسين.
- الولاء للمنظمة.	- الاستقلالية.
- العمر.	- اللقب الوظيفي.

المصدر: (زايد، 2006، ص04)

وفي مايلي عرض للمدخلات والمخرجات التنظيمية :

1-3-1 المدخلات التنظيمية: وتتمثل في:

- أ. **الجهد الوظيفي:** هو ذلك الجهد المبذول، والنشاط والمهارة من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة. (أبو عطي، 2009، ص 25)
- ب. **التعليم:** هو التغيير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة، والمقصود هنا هو التعلم الذي يتم داخل المنظمة بالفرد حديث التعيين يتعلم في مجال المنظمة أشياء مثل : متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبه، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل، ومن وجهة نظر الأداء فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفاعلية ما هو مطلوب منه تحقيقه، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة. (حسن، 2003، ص ص 75-80)
- ج. **التدريب:** يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم ويمكن القول أن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتقها العاملون في المنشأة فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنظمة، في حين يعرفه البعض بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها أو إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين (بيومي، لطفى، 2009، ص ص 277، 278).
- د. **الخبرة العملية :** مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة والمهارة والقدرة على الملاحظة وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال تكرار المشاركة في عمل أو حدث معين لذا تتوافق كلمة خبرة غالب مع كلمة تجربة. فهي التجربة الحية التي يعيشها، خبرة العامل في مواقف حياته المتعددة فهي ثمرة تفاعله مع البيئة وهي بمعنى آخر الفترة أو المدة الزمنية التي قضاها العامل في أداء مهامه في المنظمة.
- هـ. **الولاء للمنظمة :** عرفه "سلمان" و "أحمد عيسى" بأنه: إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كما أنه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة. (رويم، 2010، ص 200)

2-3-1 المخرجات التنظيمية:

أ. الراتب الشهري: هو كمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة تخدم أرباب العمل والإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات، وتعتبر الأجور من أهم ما يحفز العمال على العمل في المجال الصناعي فهي ذات قيمة مباشرة بالنسبة لهم يتم عن طريقها إشباع ضروريات الحياة (سكن، لباس، طعام) كما أنها مهمة للصحة والتعليم بالإضافة لتوفير الكماليات والمركز الاجتماعي. (سلطان، 2002، ص200)

ب. المزايا العينية: تقدم المنظمة لأفرادها عدد من المزايا والخدمات وذلك لأسباب منها:

- شعور العاملين أن المنظمة تهتم بهم وترعى حقوقهم .
- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الفرد بالأمان.
- جذب الأفراد للعمل وضمان استمرارهم بالمنظمة.

هناك أنواع من المزايا نذكر أهمها:

ج. الخدمات الصحية: تتنوع هذه الخدمات التي تقدمها المنظمة من التأمين الصحي والعلاج وإجراء العمليات الجراحية والتعاقد مع المستشفيات والمراكز الطبية المتميزة بالإضافة إلى التوعية الصحية والكشف الدوري.

د. الخدمات التسهيلية: تتمثل في الخدمات التالية:

- المواصلات : نقل الأفراد من وإلى العمل أو صرف بدل الانتقال.

- الإسكان : من بناء مجمع سكني للعاملين أو توفير مساكن بتكلفة اقتصادية.

- الإطعام: توفير وجبات مجانية للعمال أو صرف بدل إطعام.

هـ. الخدمات التعليمية والثقافية: منها مساعدة الأفراد على استكمال تعليمهم ومساعدتهم في موضوعات الترجمة

والحاسب الآلي إلى جانب المحاضرات والندوات الثقافية .

و. الخدمات الاجتماعية والرياضية: مثل إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية والاشتراك في النوادي بأسعار

مخفضة إلى جانب تكوين فرق رياضية من عملي المنظمة وإقامة المباريات والمسابقات والمهرجانات إضافة

إلى الرحلات السياحية والترفيهية .

ز. المزايا المادية: من أهمها نجد:

- الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر: مثل الإجازات السنوية وإجازة الحج والزواج.

- التأمين الاجتماعي: يدفع وقوع حادث أو مرض أو وفاة.

ح. القروض: والتي يحتاج إليها الأفراد عند اضطرارهم لدفع مبالغ كبيرة مرة واحدة للوفاء بالتزامات معينة

ط. الاستقلالية: يقول عالم النفس "Dustin Jundt" من جامعة Saint Louis أن الاستقلالية قد تقود إلى مستويات أعلى من الإبداع، الابتكار وحتى الفاعلية ، فالموظفون يسعون إلى الاستقلالية في وظائفهم فالسماح لهم بأداء المهام المرتبطة بأعمالهم على طريقتهم الخاصة سيجعلهم أكثر إنتاجية فالدافع للعمل نابع من داخلهم، ويرتبط مفهوم الاستقلالية بمفهوم التمكين كما عرفه "هارف" و"براون" Harve and Brown بأنه: إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.

ي. اللقب الوظيفي: هو مسمى على شكل وثيقة رسمية تبين طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية مطلوبة .

وفي ضوء التفرقة السابقة يمكن لإدارة المنظمة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية، فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط . فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على السلوك التنظيمي المتميز، وسيكون التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء متطلبات العمل فقط لأن الموظفين لن يروا مبررا للانطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل وأداء أدوار إضافية أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي فإن التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية و عندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الإيجابي (المبادرة، الإبداع)، ولعل المبرر وراء هذا السلوك التنظيمي هو اقتناع العامل بأن هذا الأداء يتماشى مع الخاصية الإيجابية للعلاقة الوظيفية ، وليس لكون عقد العمل نص على أدائها وأن هذا السلوك هو رد الفعل المناسب تجاه ما يحسه من عدالة التوزيع. (زايد، 2006، ص20)

4-1 مرتكزات عدالة التوزيع:

ترتكز عدالة التوزيع على عنصرين هما:

- أ. رأي العاملين في عدالة ما يحصلون من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة.
- ب. رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس الشركة أو في شركات أخرى أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشركة.

ومن أجل تحقيق الاستفادة من نظرية العدالة هناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها وهي:
(إبراهيم، الصباغ، 2008، ص404)

4-1-1 تجنب دفع أجور أقل مما يجب: فالوحدات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها: السرقة، واستقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة وتخفيض الإنتاج، كما يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة من خلال الإضراب أو ترك العمل.

4-1-2 تجنب دفع أجور أعلى مما يجب : يعتقد البعض أن إعطاء الناس أجورا أعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج إلا أنه في الغالب قد يحدث العكس:
أولاً: لأن التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتاً، فمع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي، أما ثانياً: لأن إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على أقل من حقهم مما يمكن أن يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق حالة من عدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة.

4-1-3 أن يكون هناك وعي لرؤية الموظفين للعدالة وإدراكهم لها: حيث أن هؤلاء الموظفين يتخذون قرارات تتعلق بالعدالة عندما يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين ومن سوء الحظ فقد يكون الآخرون أناسا يعملون في نفس المنظمة أو أناسا يعملون في منظمات أخرى، ويمثل هذا الواقع تحدياً للمديرين ومسؤولي إدارات الموارد البشرية اللذين لا يستطيعون التحكم في رواتب وامتيازات المنظمات الأخرى .
2- عدالة الإجراءات:

2-1 تعريف عدالة الإجراءات: تمثل العدالة الإجرائية انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما: (زايد، 2006، ص22)

الشرط الأول : أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني : على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

2-2 قواعد عدالة الإجراءات:

مع أن "Thibaut and walker" هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات، إلا أن النموذج الذي قدمه "لفنهال" Leventhal سنة 1980 يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية (أبوتايه، 2012، ص 151، 152)، وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل، فإن عدالة الإجراءات تعني "مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الستة التي يقوم عليها هذا النموذج وهي:

أ. **قاعدة الاستئناف :** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يببرر ذلك ويدعمه، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور، أو بعض بنوده في حال ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم لدى الدولة.

ب. **قاعدة أخلاقية:** أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج. **قاعدة التمثيل:** إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية.

د. **قاعدة عدم الانحياز :** يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات حيث أن تفضيل الصالح العام على الصالح الخاص يمثل مرتكزا من أهم مرتكزات العدالة التنظيمية.

هـ. **قاعدة الدقة :** بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة، سليمة ودقيقة لأن الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

و. **قاعدة الانسجام :** يجب أن تتسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات

إن ما يلاحظ على هذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف، كما أن مفهوم

العدالة الإجرائية مصدره علم القانون، ويتعلق بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساساً بعدالة الإجراءات كلما زاد لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها .

2-3 جوانب عدالة الإجراءات:

لقد كشف علماء السلوك التنظيمي عن وجهين للعدالة الإجرائية هما:

1-3-2 الجانب الهيكلي : ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية

عادلة يجب مراعاة ما يأتي:

أ. أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

ب. إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء .

ج. تطبيق قواعد وسياسات ثابتة .

د. عدم التحيز عند اتخاذ القرارات .

2-3-2 الجانب الاجتماعي : يتعلق بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات

ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين:

الأول : بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات .

الثانية : تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها. (الصيرفي، 2005، ص311)

أكدت دراسة علمية لفحص العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وقدرتهما على التنبؤ برضا العاملين في أوساط المتطوعين بالقوات المسلحة الكندية أن عدالة الإجراءات ساهمت بقدر ملموس في الاختلاف الواضح في رضا العاملين بما يفوق بكثير ما أظهرته عدالة التوزيع، إضافة إلى أن دراسة "Tang, Baldwin" 1996 أشارت أن كلا من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشتمل على (:الأجر، الترقية، الإشراف...) ويتفق مع نفس النتائج من حيث أن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثران بشكل معنوي على الرضا عن الدخل من الوظيفة وعلى أن أثر عدالة الإجراءات يفوق أثر عدالة التوزيع.

وكما هو الحال بالنسبة لعدالة التوزيع فإن غياب عدالة الإجراءات يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية، غير أن بعض الكتاب يرون أن عدم عدالة الإجراءات يمكن أن يكون له مردود إيجابي إلى جانب مردوده السلبي فبافتراض أن أحد العاملين يشعر أن عملية تقييم الأداء التي حددت أن مستواه "ضعيف" أو "غير مقبول" عملية غير عادلة، فإن رد فعل هذا العامل لتصحيح مثل هذا الشعور يمكن أن يتم من خلال عدة طرق، أو له أن يتغاضى عن نتائج تقييم الأداء ويحاول بناء علاقات عمل جيدة مع رئيسه المباشر، أما ثانيها يمكن أن يتم عن طريق تغيير صورة العامل لدى الرئيس المباشر فيما يتعلق بالأداء وأخيرا يمكن أن يؤثر إحساس العامل بعدم عدالة الإجراءات بشكل إيجابي على دوافع وأداء العامل في حال رغب في إثبات خطأ النظام أو "الانتقام" إذا جاز التعبير عن طريق تحسين أدائه. (زايد، 2006، ص 25، 26)

3- عدالة التعاملات:

3-1 تعريف عدالة التعاملات: عدالة التعاملات هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

3-2 مكونات عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما (الخرشوم، 2010، ص 312، 313) :

- أ- الحساسية الشخصية : وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.
- ب- التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة تُوزع عليهم. كما توصل الباحثان "موج" و"بايز" Moog and Bies إلى أن هناك أربعة محددات لعدالة التعاملات هي بمثابة معايير تستخدم للحكم على مدى وجود العدالة التعاملية في المنظمة وتتمثل في:
 - أ. مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.
 - ب. تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.
 - ج. عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.

د. عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية وفي إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، ومقدار الاحترام ودماثة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. ومن خلال الاستعراض السابق لأبعاد العدالة التنظيمية يتضح أن تحقيق العدالة التنظيمية عملية معقدة ويرجع هذا التعقيد إلى الترابط الشديد بين أبعاده، هذا ما يضع المنظمات الحديثة أمام تحدي إذا ما كانت تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من العدالة، فتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى محاولة تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ.

IV. محددات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية:

وحيث يوجد ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية تشمل عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات فإن لكل بعد محددات معينة ينعكس عنها إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وذلك كالتالي :

1- محددات إدراك عدالة التوزيع :

إن الفرد في مقابل أن يتخلى عن قدر من حريته والعمل ساعات معينة وتنفيذ متطلبات الوظيفة يتوقع من المنظمة أن تعمل على إشباع حاجاته المادية والمعنوية، وتوفر له فرص النمو والتقدم وتحقيق الذات، مقابل ذلك تتوقع المنظمة من الفرد أن يخصص الوقت وي بذل الجهد ويظهر الالتزام والإخلاص والحماس والولاء للمنظمة وخدمتها، وعدم تحقيق هذه التوقعات بالنسبة للطرفين يعني فشل التوافق بينهما ويؤدي هذا الفشل إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للأفراد وزيادة معدلات الفصل من جانب المنظمة مما يؤثر على فعالية المنظمة ككل (عسكر، 1990، ص48) ومن ثم فقد اقتصر بعد عدالة التوزيع على محددتين هما :

المحدد الأول : يتمثل في عملية توزيع العمل.

المحدد الثاني : فيتمثل في عملية تقدير العائد المقابل للعمل، حيث أن لكل عائد تأثيرا متميز في التحفيز، ومختلف عن الآخر من حيث الزمن، وكلها تحقق إشباعا مؤقتا لذا تحتاج دوما للتجديد.

2- محددات إدراك عدالة الإجراءات:

حسب "ليفنثال" و"كاروزا" و"فراي" فإن محددات إدراك العاملين لعدالة الإجراءات تتمثل في:

- أ. مدى تطبيق الإجراءات بشكل ثابت وشامل دون استثناء.
- ب. مدى اعتماد القرارات المتخذة على معلومات دقيقة وكافية.
- ج. الأخذ بعين الاعتبار آراء المتأثرين بالقرار.
- د. إمكانية تصحيح القرارات بعد صدورها وإعادة النظر فيها.

لذا فإن إدراك العاملين لمدى وجود عدالة يكون انعكاساً عن الملاحظة والتقييم للقرارات التنظيمية من

ناحيتين :

الناحية الأولى: مدى اتساق المعايير التي تشكل محتوى القرار وتنعكس عنه مجموعة آثار تلحق بالمعنيين به بما يشمل المتضررين والمنفعين .

الناحية الثانية : قطعية القرار ومدى إمكانية الرجوع عنه بالإلغاء أو التعديل بناءً على مدخلات موضوعية جديدة.

ومن ثم يمكن القول أن المحددات الرئيسية للقرارات التنظيمية العادلة تتمثل في عاملين، الأول: وجود إجراءات تضمن خضوع القرارات للموضوعية والمعايير الأخلاقية. أما الثاني: وجود إجراءات تضمن تصحيح القرارات في حالة اكتشاف وجود خطأ ما فيها أو قصور أو عيب في المعلومات أو البيانات أو في المعايير الأخلاقية التي أسهمت في صياغة القرارات المؤثرة في أوضاع العاملين.

3- محددات إدراك عدالة التعاملات :

توصل بعض الباحثين إلى أن إدراك العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناءً على أربعة عوامل تتمثل في:

(البدراي، 2004، ص 36، 35)

- أ. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ب. مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

ج. مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

د. مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

وفي ضوء المحددات السابقة فقد خلص بعض الباحثين، إلى دمج تلك المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما الحساسية والتفسير، وتعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين لديهم وحفاظهم على كرامتهم، أما التفسير فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية.

٧. أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالاتي:

1- العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المنظمة الواحدة ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمنظمة واحدة. (بلوط، 2002، ص ص 307-308)

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز) ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من مكافآت معهم جهدا وعملا ومنه يحكم على مدى عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته. (حمود، الخرشة، 2007، ص 50)

2- العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المنظمة الواحدة إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المنظمة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المنظمة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. (بلوط، 2002، ص 306)

بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلا راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه . (حمود،الخرشة،2007،ص50)

3- العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المنظمات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المنظمة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المنظمة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في منظمة معينة دون غيرها من المنظمات.

إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المنظمة لجهود الأفراد العاملين بها ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المنظمة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.

VI. المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية:

إن هناك العديد من العوامل الخارجية التي لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة، فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، وفي المقابل كل النواتج المحصلة في الأخير ستصدر لهذه البيئة الخارجية، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما، ومن هذا المنطلق كان لزاما التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة، وينصب التحليل على أربعة متغيرات أساسية هي: (زايد،2006،ص 110-117)

1- المتغيرات الاجتماعية : تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين، والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد مستوى التعليم فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

2- المتغيرات الاقتصادية: تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة، ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

3- المتغيرات التكنولوجية : تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية(المصانع، الآلات...) والجانب المعرفي (المعلومات) مدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

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

ومنه يمكن القول أن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاس على العدالة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تتأثر بعدة متغيرات، وفهم العاملين وإدراكهم لها لا ينبع من داخل المنظمة فقط بل تتعداه لخارجها، لأن المنظمة باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي وأن هناك تفاعل دائم بين المنظمة ومحيطها الخارجي فلا بد من وجود هذا التأثير لهذه المتغيرات على إحساس العاملين للعدالة التنظيمية.

VII. نظريات العدالة التنظيمية:

لقد أولى المنظرين اهتماما متزايدا بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم دراستها وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبناها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها في محيط عمله، وسنسلط الضوء فيما يلي على بعض من نظريات العدالة التنظيمية لمعرفة كيف عالج روادها هذه الظاهرة السوسيوتنظيمية.

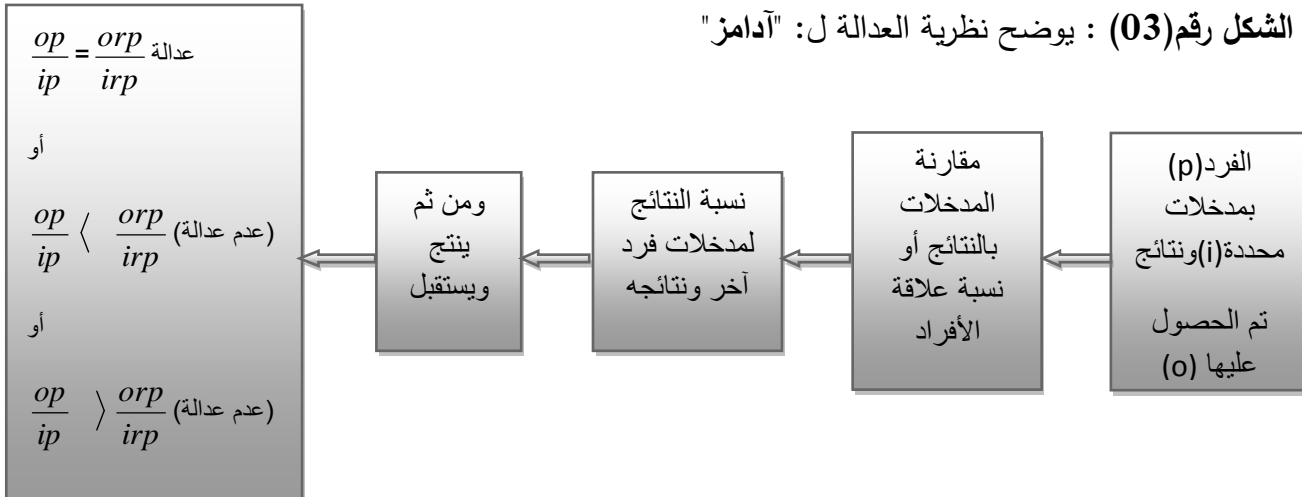
1- نظرية العدالة "لآدامز":

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى العالم "ستايبي آدمز" J.Stacy Adams. سنة 1963 والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين، واعتبرت أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات، ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة والافتراض

الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على مكافآت في المنظمة، والنقاط الأربعة التي تقوم عليها هذه النظرية هي (الصرن، 2004، ص292):

- أ- الفرد: الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة.
- ب- المقارنة بالآخرين: مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات إلى النتائج.
- ج- المدخلات: وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعلم أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.
- د- النتائج: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاقراراف والمنافع والأجور والتقدير.
- وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب العمال الآخرين. وتوجد عدم العدالة عندما لا تكون هذه النسب متساوية، وقد تكون نسب المدخلات إلى المخرجات أكبر من أو أقل من نسب الأفراد الآخرين، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : يوضح نظرية العدالة ل: "أدامز"



المصدر: (الصرن، 2004، ص292)

حيث أن **ip**: مدخلات الفرد

Op: مخرجات الفرد

IRP:مدخلات الفرد التي تمت المقارنة معه

ORP:مخرجات الفرد الذي تمت المقارنة معه

وعليه فإن كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين شعر الفرد بالعدالة، وإن كانت غير ذلك شعر بتوتر يدفعه إلى محاولة تصحيح خلل النسبتين (أبو قحف، 2000، ص220). مع الإشارة إلى أن الفرد المرجعي قد يكون أحد العمال بنفس المنظمة للفرد المقارن، وقد يكون من منظمة أخرى. وتتضمن المقارنة عاملين أساسيين هما (الباقي، 2004، ص147):

- أ. **مدخلات العامل:** وتتمثل في الجهد، والمهارات، والمعرفة، وتاريخ الخدمة بالمنظمة والأدوار التي أداها.
- ب. **العوائد:** وتمثل في الأجر، والترقية، والتقدير والمركز الوظيفي، والاعتراف بالإنجاز.

كما يرى "آدمز" أن شعور العامل بعدم العدالة يأخذ شكلين مختلفين من ردود الفعل هما (أبوندا، 2007، ص155):

- أ. **الشعور بالغضب:** ويكون ذلك عند إدراك الفرد أن مدخلاته تفوق عوائده بدرجة كبيرة أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تقل عن نسبة عوائده إلى مدخلات الفرد المرجعي.
- ب. **الشعور بالذنب:** ويكون ذلك عندما يشعر الفرد أن عوائده تفوق مدخلاته أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالفرد المرجعي.

وقد حدد "آدمز" عدد من الأساليب يلجأ إليها العامل لتحقيق العدالة وتخفيض مستوى شعوره بعدم العدالة وتتمثل فيما يلي (حواس، 2003، ص45):

- أ. زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من عوائده.
- ب. تقليل مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده.
- ج. زيادة عوائده إذا كانت أقل من عوائد الآخرين أو أقل من مدخلاته.
- د. تقليل عوائده إذا كانت أكبر من عوائد الآخرين أو من مدخلاته.
- هـ. ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.
- و. تغيير مدخلات الآخرين وعوائدهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.
- ز. تغيير الفرد المرجعي المقارن.

فحينما تكون حالة اللاعدالة ناتجة عن انخفاض نسبة العوائد إلى المدخلات بالنسبة للفرد موضوع المقارنة، فإن هذا الفرد قد يسعى إلى تحسين النتائج؛ فعلى سبيل المثال الفرد الذي يعتقد أنه يتقاضى راتب أقل من راتب عامل آخر يبذل نفس الجهد حتى يتمكن من المطالبة بزيادة أجره، وقد يتبع هذا الفرد المقارن أسلوباً آخر يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله وبالتالي تقليله إنتاجيته. (الباقي، 2004، ص148)

أما في الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم العدالة نتيجة لكون نسبة عوائده إلى مدخلاته أكبر من نسبة الفرد المرجعي (كأن يكون راتبه أكثر مما يستحق) فإن الفرد ينحى إلى إزالة هذه الحالة بزيادة مدخلاته (الباقي، 2004، ص148).

وفي الحالة التي يستفيد فيها الأساليب السلوكية للتخلص من الشعور بعدم العدالة في محيط عمله ولم تجدي نفعا فإنه يلجأ إلى أسلوب آخر وهو ترك عمل في المنظمة.

2- نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة نموذج عام في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، تعتمد على التحليل الاقتصادي للتبادل الاجتماعي، من أبرز روادها "هومانز" و"بلاو" (Homans and Blau) تتضمن مفهومين أساسيين هما: السلوك البشري والتبادل الاجتماعي.

كما تستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات تتمثل في مايلي: (zafirovski,2005,p1)

- أ. يرى هومانز أن التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي ومعنوي.
- ب. الأفراد يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين ويستمررون فيها على أساس توقعاتهم إن مثل هذه العلاقات سوف تكون مفيدة لكلا الطرفين.
- ت. ويرى "بلاو" أن علاقة التبادل الاجتماعي تركز على قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل إذ يبدأ التبادل مع ظروف واحد يعطي فائدة لآخر؛ وبالتالي حدوث سلسلة من التبادلات المفيدة، ومن ثم يتم خلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين. (Wikhamn,Hall,2012,p57)

أما عن منظور التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية فيتجلى في النقاط التالية: (zafirovski,2005,p

- أ. النسبة بين المكافآت الفعلية والمتوقعة بصورة ذاتية تقيس عدالة التوزيع وبذلك فإن هذا المدخل النظري يرى بأن العدالة هي في عين الناظر؛ مما يجعل العدالة التوزيعية نوعاً من ظاهرة نفسية اجتماعية؛ أي يمكن القول أن مكافآت الأفراد الفعلية والمتوقعة من التبادل تشكل عملية اجتماعية نفسية لتقييم العدالة.
- ب. إن العلاقة بين معايير التقييم (المهارات، الأداء، والأقدمية) وتوزيع الموارد القيمة التي تعبر عن عدالة التوزيع أو تقاربهما تم تحديدها وفقاً لقاعدة توزيعية قياساً إلى مبدأ الإنتاجية الحدية في الاقتصاد.
- ج. العدالة التوزيعية هي الطريقة التي يقيم بها الناس عدالة توزيع المكافآت الناتجة عن التبادل.
- د. شعور الفرد بالعدالة يكون إما لنقص المكافأة أو للإفراط في المكافأة.
- هـ. أحكام العدالة الصادرة من قبل العمال لا تتعلق فقط بالعوائد، وإنما تتعلق أيضاً بالإجراءات التي تم من خلالها توزيع تلك العوائد (العدالة الإجرائية).
- و. تصور تقييم العدالة يتأثر بالتبادل التفاوضي بين مختلف أبعاد الإجراء (العامل والإدارة) والقصد هنا عدالة التعامل.
- ز. إن المقارنة الاجتماعية التي يجربها الفرد قد تكون سبباً في شعوره بالعدالة أو قد تترتب عنها عواقب سلوكية معينة تدفع الفرد إلى إتباع آليات وإجراءات لاستعادة الشعور بالعدالة.
- 3- نظرية حساسية العدالة:

تعد هذه النظرية أحد نظريات العدالة التنظيمية التي قدمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المنظمات بناءً على الانتقادات التي وجهت لنظرية العدالة لآدمز.

ففي إحدى الدراسات الميدانية لاختبار نظرية العدالة لآدمز قام جرينبرج سنة 1979 بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بمبادئ وقيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بهذه النظرية لا تنطبق على هؤلاء الأفراد؛ لأنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، كما أنهم يشعرون بالعدالة والرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم. (شذا لطفى، 2012، صص 19-20)

ومن خلال هذه الدراسة وجه انتقاداً لنظرية العدالة التي جاء بها آدمز والمتمثل في تساوي ردة فعل الأفراد اتجاه العوائد الزائدة (الشعور بالذنب)، والعوائد المنخفضة (الشعور بالغضب) والعوائد المتساوية (الشعور بالرضا) متجاهلاً بذلك عامل الفروق الفردية. (Greenberg, 1990, p414)

واستنادا على هذا الانتقاد قدم "هوسمان" **Huseman** سنة 1987 فكرة أن الناس لديهم تفضيلات مختلفة لنسبة العوائد إلى المدخلات؛ أي أن ليس جميع الناس يفضلون حالة التوازن (تساوي مدخلات الفرد إلى عوائده أو تساوي نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي) وكانت هذه الفكرة بمثابة اللبنة الأساسية التي بنى عليها **هوسمان** نظريته التي سميت باسم نظرية حساسية العدالة. (Greenberg,1990,p414)

يعد مفهوم حساسية العدالة ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة؛ بحيث يفترض كل من "ميلز" و"هاتفيلد" و"هوسمان" **Miles,Hatfield.Huseman** أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة، وبذلك يمكن تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات وهي: (البار، 2012، ص ص 19، 20)

أ. **الموثرين**: وهم الأفراد المعطاءون الذين لا يشعرون بالعدالة إلا إذا زادت مدخلاتهم عن عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة بالجماعة المرجعية، ولا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق عوائدهم.
ب. **الأنانيون**: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة فقط عندما تفوق عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة مع الجماعة المرجعية، ويرون بأنهم يستحقون العائد العالي مقارنة بغيرهم من يقدم جهودا أو مدخلات مماثلة.
ج. **المساوون**: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم إلى عوائدهم مع نسبة مدخلاتهم إلى عوائد الجماعة المرجعية.

4- نظرية تقييم العدالة:

وهي واحدة من نظريات العدالة التنظيمية التي ركزت على قضية توزيع العوائد، رائدها الأول هو **"ليفنتال" Leventhal** فقد قدمها بناء على الانتقاد الذي وجه لنظرية العدالة **"لادمز"**.

فوفقا لنظرية **"لادمز"** الفرد يتبع قاعدة واحدة في تقييمه للعدالة التوزيعية داخل المنظمة؛ وهي قاعدة المساهمة التي توحى بأنه من يعمل أفضل ينبغي أن يحصل على عائد أعلى، في حين تفترض نظرية تقييم العدالة وجود قواعد مختلفة يعتمد عليها الفرد في حكمه على عدالة التوزيع. (Ryung,2003,p23)

ففي عام 1976 قام **"ليفنتال"** بتطوير تقييم العدالة لشرح مدركات العدالة؛ حيث افترض أن الأفراد يقيمون عوائدهم باستخدام قواعد مختلفة للعدالة التوزيعية من أهمها: قاعدة المساهمة، وقاعدة المساواة، وقاعدة الحاجات. (Beugré,1998,p p7-8)

وبهذا فقد أكد "ليفنتال" من خلال نموذج أن تقييم الأفراد للعدالة لا يستند فقط على قاعدة المساهمة، بل يستند أيضا على قاعدتين اثنتين هما: قاعدة المساواة التي تملئ أن جميع الأفراد ينبغي أن يتلقوا عوائد مماثلة بغض النظر عن الاحتياجات أو المساهمات، وقاعدة الحاجات التي تملئ أن الأفراد مع زيادة حاجاتهم ينبغي أن يتلقوا عوائد أعلى؛ وبعبارة أخرى فإن الفكرة المركزية لتقييم العدالة هي أن الفرد يطبق قواعد مختلفة لحكم على ما يتلقاه من عوائد في محيط عمله. (Ryung,2003,p23)

كما يفترض نموذج تقييم العدالة تسلسل أربعة مراحل يقيم من خلالها الفرد عدالة العوائد: (Beugré,1998,p9)

- أ. يقرر الفرد أي قواعد العدالة يستعملها، وكم وزن ما تعطي له.
- ب. يقدر الفرد مقدار ونوع العوائد التي يستحقها المستلم استنادا على كل قاعدة من قواعد العدالة.
- ج. جمع العوائد المستحقة استنادا على كل قاعدة في التقدير النهائي.
- د. تقييم عدالة العوائد الفعلية للعامل من خلال مقارنة العوائد الفعلية والمستحقة.

5- نظرية الإدراك المرجعي:

إن قصور نظرية العدالة "لأدمز" كإطار مفاهيمي لبحوث العدالة التنظيمية قد لوحظ من قبل العديد من الباحثين منهم "فولجر" و"لوك" "Folger and Locke" و"هن" و"ميلز" "Henne and Miles" إذ يتجلى هذا القصور في: (Singer,1993,p33)

- أ. تعريف العدالة فقط بوصفها مقارنة اجتماعية أساسها نسبة العوائد إلى المدخلات.
- ب. إهمال فكرة العدالة الإجرائية.
- ج. انعدام الدقة في توقع ردود فعل الأفراد عند إدراكهم لعدم العدالة.

ولمعالجة أوجه القصور هذه اقترح "فولجر" نظرية إدراك المرجعي؛ حيث تدرك اللاعدالة كنتيجة لعملية المقارنة الافتراضية بدلا من عملية المقارنة الاجتماعية بين شخصين، وتكون هذه المقارنة الافتراضية بين حالة واقعية وحالة من المرجح الخيالي.

كما أن نظرية الإدراك المرجعي توسع من نطاق محاولات نظرية العدالة "لأدمز" لشرح ردود الفعل على عوائد العمل غير العادلة، إذ تميز بين نوعين من ردود الفعل: (Ryung,2003,p37)

أ- ردود فعل الاستياء.

ب- ردود فعل الرضا أو عدم الرضا.

وتقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات من أهمها الآتي: (Ryung,2003,p37)

أ. ينشأ عدم الرضا عندما يقارن الشخص الواقع الموجود ببديل خيالي أكثر ملاءمة.

ب. يزيد استياء العمال عند اعتقادهم أنهم سيحصلون على عوائد أفضل إذا استعمل صانع القرار إجراءات

أخرى كان ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار.

وحسب هذه النظرية الناس يؤدون ثلاث عمليات عقلية تتمثل فيما يلي: (Ryung,2003,p 37-38)

أولاً- الإدراك المرجعي: ويقصد به المقارنة بين الظروف الخيالية البديلة وظروف الشخص الفعلية، ووفقا لهذا المنظور فإن الناس يكونون أكثر عرضة لعدم الرضا عندما يتخيلون نتائج أو عوائد أكثر جاذبية من الواقع الموجود.

ثانياً- التبرير: المقارنة بين الإجراءات الفعلية وإجراءات المرجع تولد سؤال عن أي إجراءات المرجع أكثر تبريرا من تلك التي تنتج عنها النتائج الفعلية، فإن تم الحكم على الإجراءات الفعلية أنها أقل شأنا من إجراءات المرجع سوف يكون هناك تبرير منخفض للإجراءات الفعلية وتبرير بدرجة عالية للإجراءات المرجعية، وإذا ما نظر إلى الأساس المنطقي للإجراء الحالي بأنه أقل ملائمة من الأساس المنطقي للإجراء المرجعي سيحدث عدم الرضا وعلى العكس عندما يعتبر الأساس المنطقي للإجراء الفعلي مناسب وبالتالي مبرر عدم الرضا عن تقييم العوائد الفعلية يمكن أن يقلل.

ثالثاً- احتمال التحسن: الناس ينتظرون إلى العوائد الحالية على أنها مؤقتة لأن الرضا قد يتأثر بما يتوقعون الحصول عليه في المستقبل، المحاكاة العقلية تتضمن الحالات المستقبلية مقدمة في نماذج كالمعتقدات بشأن احتمال التحسن، فعندما يتوقع نتائج للتحسن فهم أقل عدم الرضا من عندما يرون فرصة ضعيفة للتحسن في ظروفهم.

في الاختبارات التجريبية لنظرية الإدراك المرجعي التي قام بها كل من "فولجر" و"مارتين" و"روبنسن" وجد أن العمال الذين اعتقدوا أنهم سيتلقون عوائد مرتفعة ولديهم تبرير ضعيف للإجراء الذي استخدم أعربوا على مستوى كبير من الاستياء في حين أولئك الذين تلقوا عوائد مختلفة لأسباب مبررة لم يكونوا مستاءين على الرغم

من أنهم كانوا غير راضين عندما أسفر الإجراء عن نتائج أقل من المرغوب فيه، كما يقر كل من "كروبنزانو" Cropanzano و"فولجر" أن ميزة نظرية الإدراك المرجعي تكمن في الدقة الكبيرة التي تقدمها فيما يتعلق بردود الفعل على عدم العدالة، وقدرتها على الدمج بين مفهوم العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. (Greenberg,1990,p410)

ووفقا لنظرية الإدراك المرجعي فإن شعور العامل بالرضا أو عدم الرضا عن العوائد التي يتلقاها من منظمته يكون من منطلق المقارنة التي يجريها بين ما توقعه من عوائد وبين ما حصل عليه فعليا، كما أنه يشعر بالاستياء في حالة عدم توفر التبريرات الكافية حول إجراءات توزيع تلك العوائد.

6- نظرية الحرمان النسبي:

هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقت اهتماما كبيرا في مجال بحوث العدالة التنظيمية إذ تسعى إلى دراسة مايلي: (Singer,1993,p33)

- أ. مشاعر الفرد تجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.
- ب. الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

ومن أبرز روادها "مارتن" و"النسبرج" Martin and Lansberg "وينر" و"كروبيسي" Wegener and Cropsy حيث يرى "مارتين" أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لآدمز؛ لأنها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته إلى عوائده من نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية؛ حيث يشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت. (أبوندا،2007،ص ص 157)

أما الباحث "كروبيسي" فقد أشار إلى أن هناك نوعين من الحرمان هما: . (أبوندا،2007،ص ص 157،158)

أ. الحرمان الفردي: وينتج عن المقارنة بين فردين اثنين، وتعتبر نظرية العدالة "لآدمز" عن هذا النوع من الحرمان.

ب. الحرمان الجماعي: ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد بالمقارنة مع الجماعة المرجعية، وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على عدد من المؤشرات مثل: نسبة المديرين إلى العمال في كل جماعة،

نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وانطلاقاً من هذه المؤشرات وغيرها يبني الفرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

ولقد أشار "مارتين" إلى أن أعضاء الجماعة الأقل مكانة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعة الأعلى مستوى؛ وبذلك فإن نتائج المقارنة الاجتماعية ستكون غالباً غير مرضية وغير عادلة بالنسبة لهم ومن ثم زيادة شعورهم بالحرمان الجماعي.

كما وجد "مارتين" أيضاً أن ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول إذا ما كانت منظماتهم قابلة للتغيير، فإذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم يمكن أن تتغير؛ العوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها عدم الرضا وبدلاً من ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن، وإذا لم يكن لدى العمال مثل تلك المعتقدات الشعور بالحرمان يمكن أن ينجم عنه نتائج سلبية مرتبطة بالعمل مثل: التغيب عن العمل وضعف الأداء، وزيادة معدل دوران العمل. (Ryung,2003,p38)

وتبعاً لما سبق ذكره فإن الشعور بالحرمان يكون نتيجة المقارنة الاجتماعية بين فردين أو جماعتين كما أن شعور العمال بالحرمان يعني الشعور بعدم وجود عدالة توزيعية داخل المنظمة.

7- نظرية التوقع:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى "فكتور فروم" "Victor Vroom" الذي ينظر إلى التحفيز باعتباره عملية تحكم أنماط الاختيار التي يقوم بها الفرد في موقف معين ليواجه صور مختلفة من الأنشطة أو الأعمال البديلة؛ أي أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة منه من بذل قصارى جهده لإنجاز عمله. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية: (الصرن، 2004، ص 287)

7-1 إن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاثة متغيرات رئيسية هي :

- أ. الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل على سبيل المثال بساعات العمل.
- ب. مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج على سبيل المثال.
- ج. العائد المادي أو المعنوي الذي يرتبط بتحقيق المستوى المطلوب من الأداء ويتمثل بالأجر والتقدير والمكافآت والترقية.

7-2 إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة تفاعل العوامل الثلاثة التالية:

- أ. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد، وقد أطلق على هذه العلاقة (درجة توقع ارتباط الأفراد) باسم التوقع Expectancy.
- ب. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والعائد الذي يحصل عليه الفرد من العمل، وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التكافؤ Valence. وتتحدد درجة هذا التكافؤ من خلال :
- مدى منفعة العائد للفرد، فكلما أشبع حاجات هامة لدى الفرد كلما زادت قيمتها.
 - احتمال تحقيق الفرد لهذا العائد نتيجة أدائه للعمل، وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على العائد.
 - العلاقة التي يدركها الفرد لملاءمة العمل (بعد أدائه) والعائد المطلوب تحقيقه. ويطلق عليها اسم الوسيلة أو الأداة Instrumentality وهذا يعني تقدير مدى احتمال جدوى العمل بعد القيام به كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.
- ويعتقد "فروم" أن الاندفاع لفعل ما يعتمد على القيم المنقولة لمنافع مختلفة النتائج، وعلى الآثار المدركة لهذا الفعل من جراء تحقيق هذه النتائج، أي أن سلوك الفرد لا يعتمد فقط على قيم النتائج، وإنما أيضا على احتمال حدوثها أي أن :

التحفيز = الرغبة × التوقع

إن مستوى الأداء يعتمد على التحفيز مضروباً بالقدرة على العمل أي أن:

الأداء = التحفيز × القدرة

وهذا يعني أنه إذا كان المال يمثل أحد النتائج المفضلة لدى العامل، فإننا قد نجد أنه إذا اعتقد العامل بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة لتحقيق الحصول على هذا المال، فإننا نجد أن زيادة الأجر تبعاً لزيادة الإنتاجية سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإنه كلما زادت درجة اعتقاد العامل بهذا الدافع، وكلما كان هذا الدافع العامل الرئيس الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لدى العاملين نحو تحقيق أهدافها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(04): يوضح تصور "فروم" لنظرية التوقع



المصدر: (الصرن، 2004، ص288)

وضمن هذه النظرية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار:

- أ. العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الفرد أفضلية، والحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- ب. تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها.
- ج. وضع أهداف أداء قابلة للتحقيق.
- د. ربط النتائج والعوائد المرغوبة بإنجاز الأهداف على أن يوضح المدير للفرد متى ستمنح المكافأة لقاء الإنجاز والسعي لربط العائد والأداء.

لقد كان لنظرية التوقع دور كبير في تفسير انخفاض مستويات الدافعية لدى العاملين للقيام بالعمل إذ يكتفون بما هو مطلوب منهم ومنها عدم توفر عدالة داخل التنظيم من خلال نظرة العامل لجهد المبدول إن كان سينجم عنه تقييم غير عادل ومن ثم مدى اقتناع الفرد بعدالة تلك العوائد الممنوحة له بناء على هذا التقييم .

خلاصة الفصل :

ما يمكن أن نخلص إليه أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستمرار يجب عليها أن تتصف بقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات الدائمة والسريعة الحاصلة في بيئتها، لذلك لابد عليها أن تمارس أدوارا أكثر فعالية ومرونة لتحقيق ذلك.

وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد.

فالعدالة تؤدي إلى تحفيز العمال وإثارة دافعيتهم للعمل، خاصة عندما يعرف العمال أن العمل هو الطريق الوحيد للحصول على المكاسب المادية منها والمعنوية، أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقييم والتحفيز غير عادلة، فإن هذا سيكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز، وأن عليهم إتباع أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية داخل المنظمة، هذه الأخيرة تعتبر عائقا كبيرا يهدد تطور المنظمات التي تسعى دائما إلى تحقيق الفعالية والكفاية.

تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي مفتاحا مهما في تحديد مدى توافق وانسجام الفرد مع منظمته، وهو أحد المتغيرات الضرورية التي تحدد درجة انجاز الأفراد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها يكون متفانيا في عمله وبيدل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته نتيجة إيمانه بقيم المنظمة وأهدافها وما تقدمه من إمكانيات وخدمات، أما الفرد الذي لا يشعر بالولاء التنظيمي للمنظمة ستتبعه آثار سلبية ومكلفة للمنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر، لذلك صار الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء.

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع الولاء التنظيمي فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات في ميادين علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي والتنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تمثل إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً للأهمية الكبيرة لهذا الموضوع، من خلال هذا كله تم التطرق في هذا الفصل وفقاً لرؤية تناولت كبدائية أنواع الولاء يليها أهمية الولاء التنظيمي سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، وكذا الانتقال إلى تبيان المراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد ومحددات كل بعد وكذا التطرق للعوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي، كما تم تسليط الضوء على طرق تقييم الولاء ونتائجه والمداخل النظرية المفسرة له، وفي الأخير تم تسليط الضوء على العلاقة التي تجمع بين متغيري الدراسة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

1. أنواع الولاء :

قبل أن نتطرق إلى الولاء التنظيمي أردنا أن نبدأ أولاً بأنواع الولاء نظراً لأن هناك أنواع عديدة من الولاء لدى الأفراد، سواء اتجه عمل معين، أو حزب، أو منظمة...و قد رصد مدحت أبو نصر أبرزها على النحو التالي: (أبونصر، 2005، ص40)

1- الولاء الشخصي:

وهو ولاء لنفسك ولفلسفتك في الحياة، ولثقافتك التي تنتمي إليها، ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية، أو الولاء الرياضي لأحد الأندية الرياضية وغيرها أما الولاء الشخصي حسب رأي "ماكس فيبر" فيكون للقائد، وللواجب الرسمي الذي يحدد العلاقات داخل الجهاز الإداري، الذي يتميز بالولاء التنظيمي والطاعة للقواعد التي تسن وللقادة الذين يطبقونها. (ستيرز، 2006، ص153)

2- الولاء الديني:

وهو الولاء الذي نعتنقه، ونؤمن به، ويزداد ولائك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح، مثل ولاء لمسلمين للدين الإسلامي. (أبونصر، 2005، ص40)

3- الولاء الوطني:

وهو ولاء للوطن الذي ننتمي إليه، فكل واحد منا لديه جنسية بلد ينتمي إليه، فكلما كنت مخلصاً له، وتضحى من أجله كلما زاد ولاءك له.

4- الولاء المهني:

وهو ولاء للمهنة التي أصبحت عضواً فيها، ويزداد الولاء المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة بشكل صحيح.

ومن أهم مؤشرات هذا النوع من الولاء ما يلي: (أبونصر، 2005، ص42)

- أ- العضوية الفعالة في النقابة المهنية.
- ب- التعاون مع زملاء المهنة.
- ج- الافتخار بالانتماء إلى المهنة.
- د- ممارسة المهنة بالشكل الصحيح .
- هـ- المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسة المهنة.

5- الولاء للعملاء:

- وهو الولاء لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات ومن أهم مؤشرات هذا الولاء ما يلي:
- أ- احترام العملاء.
 - ب- الالتزام بالقواعد وأخلاقيات التعامل مع الآخرين.
 - ج- مصداقية الوعود مع العملاء.
 - د- إشراك العملاء في عمليات صنع القرارات.
 - هـ- دراسة مقترحات العملاء والعمل على حلها.
 - و- الاهتمام بشكاوي العملاء والعمل على حلها.
 - ز- إتباع برامج لمكافأة العملاء.

6- الولاء التنظيمي:

ويظهر الولاء التنظيمي في الإخلاص والاندماج الذي يبديه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ولا يبدي أية صورة لمغادرتها أو تركها من خلال تبني قيمها وأهدافها وإبداء الرغبة الشديدة في البقاء فيها ومن أهم المؤشرات التي يراها مدحت أبو نصر تعبر عن الولاء التنظيمي ما يلي: (أبولنصر، 2005، ص42)

- أ- درجة توحد العاملين مع المنظمة.
 - ب- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
 - ج- تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.
 - د- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
 - هـ- الدفاع عن المنظمة من أي هجوم أو نقد.
- وبالتالي فإن الولاء التنظيمي يمتاز بالخصائص التالية:

الولاء التنظيمي مفهوم سلوكي لا يجسد واقعا ملموسا، بل يمثل مفهوما تجريديا لواقع غير محسوس بذاته، ولكنه واقع يحمل مؤشرات تشير إلى أن الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يتميز بما يلي: (البريدي، 2006، ص93)

- أ. لديه إيمان مترسخ بأهداف المنظمة وقيمها التنظيمية.
- ب. يمتلك الاستعداد الكبير للبذل والعطاء في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها والوصول إلى رؤية التي تنشدها.

- ج. الرغبة القوية بالبقاء في المنظمة وعدم مغادرتها حتى مع وجود مغريات.
- د. الولاء التنظيمي لا يمكن إيجاده لدى الموظفين بالقوة، بل هو معنى داخلي يمكن استنباطه من خلال سلسلة من التعاملات النوعية داخل المنظمة.
- هـ. ينمو الولاء التنظيمي بالتدرج، ذلك أن الموظف لا يمنح ولائه للمنظمة بسهولة وبسرعة إلا بعد التحليل والاختبار ما بين أهدافه وقيمه، وأهداف و قيم المنظمة.

II. أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمنظمة، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي :

(أبولنصر، 2005، ص45)

- 1- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات.
 - 2- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
 - 3- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزه على العمل وبقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
 - 4- أن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم واقتراحاتهم وهذا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
 - 5- على الرغم من تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية إلا أن هذا يؤدي بنا إلى القول أن العنصر البشري هو المسيطر على الموارد البشرية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام. (القتامي، 2009، ص27)
 - 6- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
 - 7- إن ولاء الأفراد للمنظمات يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة ومن هنا فهم يلعبون دوراً هاماً في نجاح المنظمات على اختلافها، فعليها أن تراعي ظروف العاملين لديها وأن توفر كافة الأدوات الممكنة للحفاظ عليهم، والتي تثبت ولاء العاملين لمنظماتهم من خلال ما يلي: (عليش، دت، ص6).
- أ. احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاها والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

ب. استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي بغرض الوقوف مع المنظمة أثناء محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

ج. رفع الكفاية الوظيفية وتكاليف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة. مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها في إدارة وتنفيذ الأعمال.

III. مراحل الولاء التنظيمي :

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، حيث بين "لتشي ولافان" أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين وهما: (العقبي، السواط، دت، ص19)

1- **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.

2- **مرحلة الولاء التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

كما يرى "أورلي" بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

1- **مرحلة الإذعان أو الولاء:** حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

2- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل، لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر بها.

3- **مرحلة التبني:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

كما بين "بوشنان" أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وتتمثل في ما يلي: (حمدات، 2006، ص ص 69، 70)

1- **مرحلة التجربة:** والتي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة.

2- **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام، تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف بالخبرات التالية:

أ. الأهمية الشخصية.

ب. التخوف من العجز.

ج. وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم** : وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

IV. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد وقد حدد "ريتشرز" أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي: (الهيجان، 1998، ص 35، 36)

أ. إن المنظمة مكونة من عدة فئات وتشمل الموظفين التنفيذيين العملاء أو المستفيدين، الإدارة العليا المواطنين عموماً، لكل منها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

ب. عادة يوجد داخل كل منظمة كتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة تكتل وأهدافا وقيما تحاول تحقيقها هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى أخرى ومن ثم فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1- نموذج "اتزيوني" "Etzioni" 1961 :

تعد كتابات "اتزيوني" من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي: (الهيجان، 1998، ص 36)

أ. **الولاء المعنوي** : ويتمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثيله لهذه الأهداف والمعايير.

ب. **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة** : وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته الذي يتعدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج. **الولاء الاغترابي** : وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2- نموذج ستاو سلانيك "1977 Staw Slanick":

ويؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء هما: (علي غنام، 2005، ص ص 37، 38)

أ. **الولاء الموقفي (الإتجاهي)**: ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه الصندوق الأسود الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل ولذا فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب و المجهودات التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب. **الولاء السلوكي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوك سابق فالجهد والوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها، ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي تترتب على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإفلاخ عن هذا السلوك

3- نموذج كانتور "Kantor" 1986 :

ترى "كانتور" أن للولاء الاجتماعي ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهي: (المخالي، دت، ص 192)

أ. **لولاء المستمر** ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

ب. **الولاء التلاحمي** : ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ، ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي.

ج. **الولاء الموجه**: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة، والامتثال لسلطانها والمعايير التي تحددها.

4- نموذج كيدرون "kidron" 1978:

يرى "كيدرون" أن الولاء التنظيمي له بعدان رئيسيان هما: (العتيبي، السواط، دت، ص ص 12، 13)

أ. الولاء الأدبي: و يقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

ب. الولاء المحسوب: و يقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل

بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

5- نموذج ألين وماير وسميث (Allen&mayer&smith1990)

يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي، لأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة

عناصر مكونة له وهي: (العتيبي، السواط، دت، ص ص 14-17)

أ. الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة

لعمله، من استقلالية و اكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن

البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما

يخصه هو.

ب. الولاء المستمر: وتحدد درجة الولاء للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن

يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم

الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء

العمل التي بنيت عبر السنين .

ج. الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالولاء نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر

الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع

الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة، أي من ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه

أخلاقي، فيعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي

ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة

للتنظيم.

6- نموذج أنجل وبيري (Angel & perry1983):

يعد هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها إلى

نموذجين رئيسيين هما: (العتيبي، السواط، دت، ص 18)

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعيد هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما، وواضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات...، باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية للمنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف، مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة ومن ثم يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته.

7- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها، وبالذات قيم المدراء والمشرفين والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً وهو المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، وهذا أسلوب قوي لضبط الموظفين، وهو يقدم أسلوباً ملائماً لحل المشاكل، فالولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمته نوعاً من الولاء إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته إذا ما تطلب الموقف ذلك، فالولاء يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض

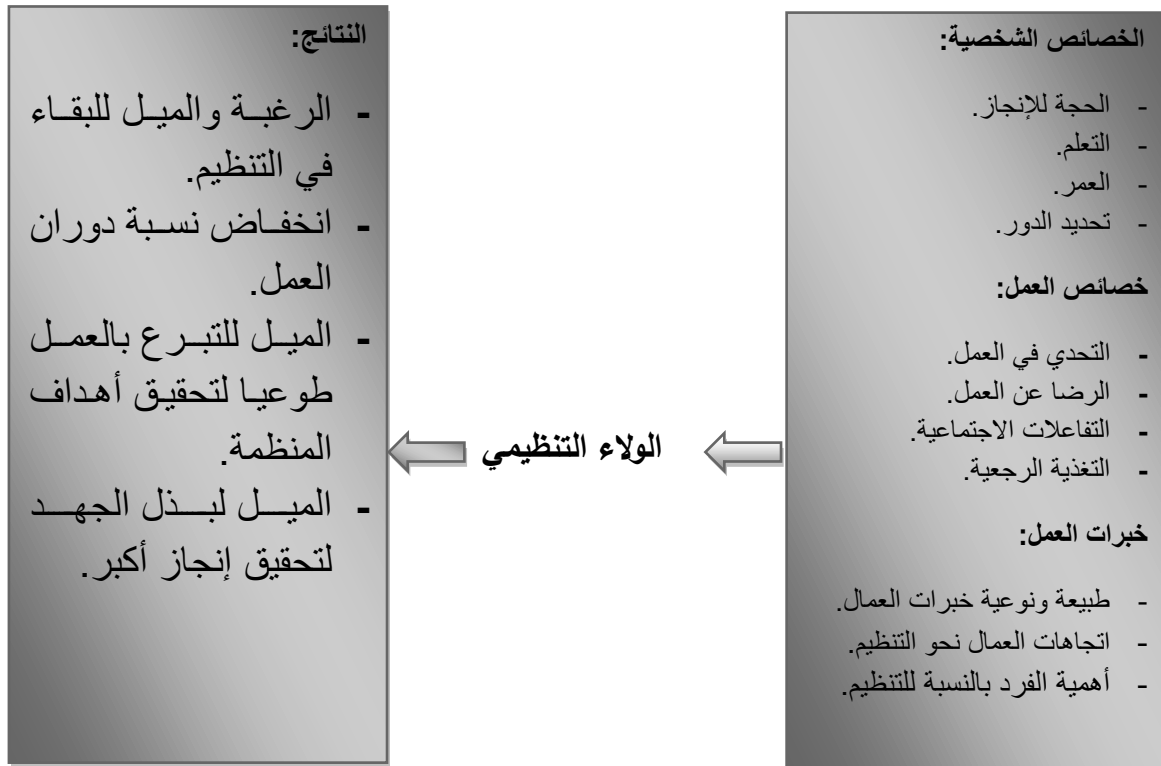
المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي للغياب والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة. (الهيجان، 1998، ص ص 43.42)

8- نموذج ستيرز (steers1977) :

حيث يرى أن الولاء التنظيمي عبارة عن نظام مفتوح تتشكل مدخلاته من خصائص الأشخاص وخصائص العمل، وخبرات العمل حيث تتفاعل هذه العناصر مع العناصر المختلفة للبيئة وهو ما ينتج الولاء التنظيمي والذي يتولد عنه مجموعة من المخرجات تتمثل في الرغبة بالعمل والبقاء في المنظمة، وتكوين علاقات اجتماعية بالمنظمة وتحقيق أداء متميز من طرف العامل. (معري، 2008، ص 86)

وهذا النموذج موضح في الشكل التالي الذي يبين نموذج "ستيرز"

الشكل رقم(05): يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند "ستيرز".



المصدر: (المعاني، 1999، ص 31)

7. العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي :

تعددت اجتهات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم، وسنذكر بعض العوامل التي تطرقوا إليها في كتاباتهم:

1- حسب نموذج "بورتر" و"ستيرز" (porter & steers 1991): حيث ذكر بعض العوامل المؤثرة في

تطوير وتعزيز الولاء التنظيمي وهي: (حمدات، 2006، ص70)

أ. **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدراته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

ب. **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية، أو نطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والاستقلالية فضلا عن نمط الإشراف السائد، وتمسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

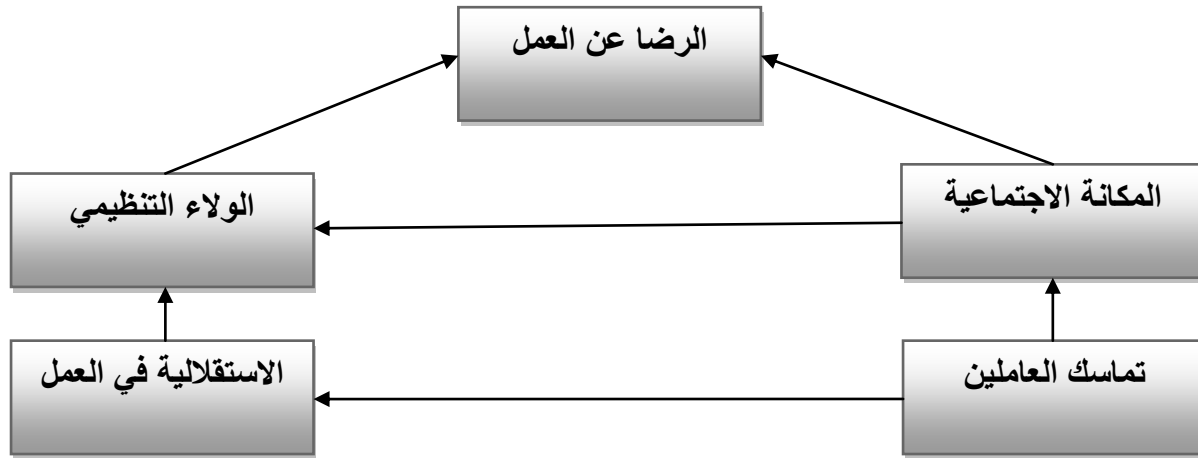
ج. **عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة لتغيير قراره الأول.

2- حسب نموذج "مارش" و"ماناري" (marche & mannari):

يوضح هذا النموذج عدة عوامل تتمثل في المكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل، وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل، باعتبارها عوامل تسهم في تكوين تعزيز الولاء التنظيمي. (الرواشدة، 2007، ص70)

يوضح الشكل التالي العلاقة بين العوامل والولاء التنظيمي

الشكل رقم (06): يوضح العلاقة بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب نموذج "مارش" و"ماناري"



المصدر: (الرواشدة، 2007، ص70)

كما أن هناك دراسات أخرى لمارش و"ماناري" تعد من الدراسات المتميزة التي أشارا فيهما إلى العوامل

المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي: (الغامدي، 2011، ص ص 49، 50)

أ. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، وتحقيق التوازن، مما يولد شعورا بالانتماء والاطمئنان، ثم الولاء التنظيمي، حيث رتب "ماسلو" الحاجات كالتالي: (الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات)

ب. وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية، ووظائف الإدارة واضحة أدى إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

ج. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: من خلال الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

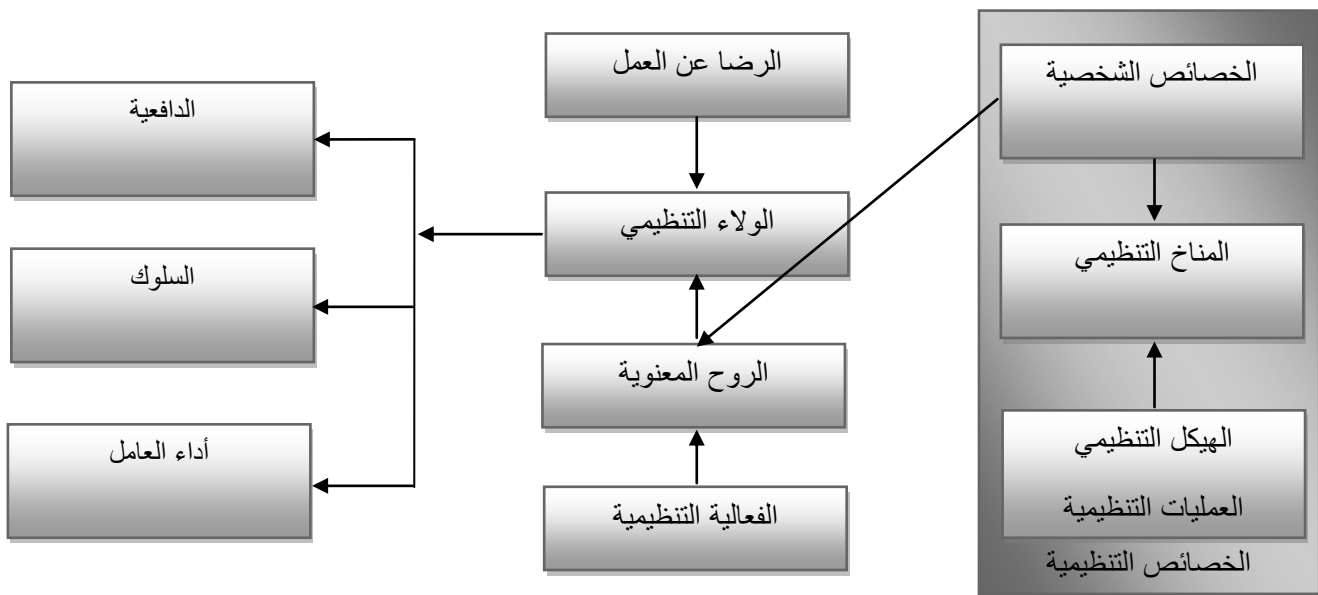
د. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء.

- هـ. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.
- و. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.
- ز. نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها "ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا يتم توجيههم بطريقة سليمة للحصول على رضاهم وولائهم للوصول إلى الأهداف.

3- حسب نموذج ديكتوتيز وسمرز (decotis & summers) :

يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة، حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي، وأدائهم كما ونوعا. (الغامدي، 2011، ص ص 96، 97)

الشكل رقم (07): مخطط يوضح عملية ولاء الأفراد للمنظمة حسب "ديكتوتيز" و"سمرز"



المصدر: (الغامدي، 2011، ص 49)

VI. أبعاد الولاء التنظيمي:

نظرا لكون الولاء ظاهرة تنظيمية مرتبطة بالفرد والبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في ولاء الفرد والتي تم تقسيمها إلى أربعة مجموعات وذلك على النحو التالي:

1- الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية: ويقصد بها تلك الخصائص أو الصفات التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص مثل: الجنس، السن، الخبرة وغيرها من الخصائص التي تحدد الفروق الفردية بين الأشخاص (ماهر، 2003، ص202) وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالي:

1-1 الجنس: تلعب الخصائص الفسيولوجية للفرد دور كبير في تحديد العمل الذي يقوم به، فهناك أعمال تناسب الرجال أكثر منها ما تناسب النساء، والعكس حسب ما أكدته الدراسات والأبحاث في هذا المجال وتشير الدراسات إلى اختلاف الحاجات وكذا الطموحات بين الجنسين، فالنساء ينصب اهتمامهم على الظروف المادية للعمل والنواحي الاجتماعية ويركز الرجال على الترقية والأجور وطبيعة العمل، وحجم المنظمة ونوع التنظيم.

كما توصلت بعض الدراسات إلى المرأة أكثر ولاء والتزاما من الرجل، في حين توصلت دراسات أخرى إلى عكس ذلك، أي أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر من الرجل كالاهتمام بالمنزل والأعباء (الرواشدة، دت، ص95)، أما فريق آخر فقد توصل إلى أن المتزوجين أكثر ولاء لعملهم من غير المتزوجين.

1-2 السن: وهنا يلاحظ في أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أوضحت بصفة أن العاملين من صغار السن يكون ولاؤهم لمنظماتهم أقل من العاملين من كبار السن ويعزي السبب في ذلك إلى كون العاملين من الفئات العمرية الأدنى أقل من حيث سنوات الخدمة والمرتببات التي يتقاضونها وكذلك كونهم أكثر اهتماما في استكشاف وتجربة ما يحيط بهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة. (الصيرفي، 2009، ص325)

1-3 المؤهل العلمي: بينت الدراسات والأبحاث أن العامل الأكثر تعلما أقل رضا عن منظمته مقارنة بالعامل الأقل تعلما، ويرجع ذلك لأن العامل المتعلم يطمح إلى تحقيق هدف أعلى وأسمى بالإضافة إلى تزايد الخبرات والبدائل الوظيفية، والعامل الأقل تعلما يكون قانعا بعمله، فالمستوى يحدد العمل. وهناك اتجاه آخر

يرى أنه كلما ارتفع مستوى التعليم وازدادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته، وقيمه واتجاهاته كلما أدى هذا إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لهذا الفرد. (ماهر، 2000، ص 191)

1-4 مدة الخدمة: هناك علاقة طردية موجبة بين الولاء التنظيمي والأقدمية، حيث أنه كلما زدت الفترة التي يقضيها العامل في المنظمة كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لهذا العامل، وهذا نتيجة عدة أسباب منها: العلاقات القائمة بين العامل وزملائه في العمل من جهة، وبينه وبين رئيسه من جهة أخرى، كما أنه كلما زادت أقدمية الفرد زاد رضاه عن العمل وقل غيابه ومعدل تركه للخدمة .

1-5 الحاجة إلى الإنجاز: ويقصد بها تلك الحاجة التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته والإفصاح عن شخصيته وتوكيدها، وقد أثبتت الدراسات بصفة عامة أن الأفراد الذين يشعرون بأنهم أكثر حرية وقدرة على الاشتراك في نشاط معين يستطيعون التعبير من خلال شخصيتهم يكونوا أكثر ولاءً لعملمهم ومنظماتهم وأن هذا الولاء يزداد وينشط عندما يكون: (الصيرفي، 2009، ص 326)

أ. هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال إمكاناتهم وخبراتهم في أدائه.

ب. أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملون.

ج. وجود العاملون الذين يحاولون إشباع احتياجاتهم العليا مع مقدرتهم على الإشباع.

2- الأبعاد التنظيمية والوظيفية: تعرف المتغيرات التنظيمية بأنها تلك العوامل أو الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المنظمة تختلف باختلافها، فهي ترتبط بسياسات المنظمة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه، وإجراءاته ونظم الاتصال في المنظمة، ويمكن تقسيم العوامل التنظيمية إلى عوامل مرتبطة بشروط العمل، وعوامل مرتبطة بعلاقات العمل، وعوامل مرتبطة بظروف العمل، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي: (المعاني، 1996، ص ص 105، 106)

2-1 الأجر: يرى بعض المفكرين مثل "هيرزبارغ" "Herzberg" أن الأجر تمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا فقط، في حين يرى آخرون أن الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا فقط، بل يتعدى ذلك إلى حاجات الأمن والارتياح، ويرمز كذلك للمكانة الاجتماعية للفرد من خلال اعتراف منظمته بأهميته ونظرة الفرد و المجتمع كدليل للنجاح والتفوق.

2-2 الترقية: تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والولاء التنظيمي للفرد فالعامل عندما يشعر بعدالة سياسة الترقية، وإمكانية رفع مستواه الوظيفي والاجتماعي يبذل قصارى جهده سعياً منه إلى الترقية وتقمص مناصب عليا خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتميزون بالدافعية للإنجاز، ولكن إذا

وجد هذا العامل أن الترقية تتم وفق مبدأ المحاباة فإن ذلك سيؤثر على نفسيته وسلوكه، خاصة إذا كان هو الشخص المناسب أو المنتظر للمنصب فربما يترك المنظمة أو يبقى ولكن بروح معنوية منهارة.

2-3 المكافآت : تعتبر المكافآت من بين أهم الحوافز التي تساعد المنظمة على المحافظة على عمالها وتعويضهم عن المجهودات والأفكار التي يقدمونها للمنظمة، هي تمثل بذلك ورقة رابحة تطبقها المنظمة لدفع عمالها ببذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف عمالها من جهة أخرى.

2-4 وضوح الأهداف وتحديد الأدوار : لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

3- الأبعاد المرتبطة بعلاقات العمل: المقصود بعلاقات العمل علاقة الإدارة بالعمال، ونمط الإشراف وجماعات العمل وتتمثل فيما يلي: (اللوزي، 1999، ص130)

3-1 علاقة الإدارة بالعمال: إن استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف.

3-2 نمط الإشراف : تشير نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود علاقة بين نمط الإشراف والولاء التنظيمي للعامل، فكلما كانت هناك علاقة بين المشرف والعمال قائمة على أساس الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة أدى ذلك إلى تنمية شعور العامل بالانتماء والولاء لمنظمتها والالتزام بكافة أعماله.

3-3 زيادة مشاركة العاملين في التنظيم: إنّ إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي الفعال في بيئة العمل، فقد عرفت المشاركة بأنها " اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له هذه الأخيرة فرصة المساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات، وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تحدي لهم ولأنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

3-4 جماعة العمل (العلاقة بين العمال) : أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين جماعة العمل و الولاء التنظيمي للعامل وتوصلت هذه الأبحاث إلى أن "أعضاء الفرق ذات الأداء المرتفع يشعرون بالانتماء والالتزام بقيمة أنفسهم. (أوبلان، 2002، ص9)

4- الأبعاد المرتبطة بظروف العمل: يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله ومنظّمته، بالإضافة إلى مختلف الخدمات التي يحصل عليها من طرف المنظمة.

4-1 ساعات العمل و أوقات الراحة: يمكن إبراز الآثار الناجمة لنظام ساعات العمل على العاملين فيما يلي: (عباس، علي، دت، ص ص388،389)

أ. زيادة الولاء للمنظمة والعمل على دعم سياساتها المختلفة.

ب. يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.

4-2 العوامل الفيزيائية: للعوامل الفيزيائية (ظروف العمل المادية) تأثير على صحة وعلى سلوك وأداء الفرد فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتسم بظروف عمل مادية.

4-3 الخدمات الاجتماعية: إن الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين ما هي إلا ضرورة اجتماعية وإنسانية بجانب كونها ضرورة اقتصادية، ولأن الهدف الأساسي من تقديم الخدمات هو تحسين حال الطبقة العاملة من مختلف الجوانب الاقتصادية والصحية والنفسية والتعليمية والثقافية باعتبارها الشريحة الكبرى من شرائح المجتمع، فإن هذه الخدمات لها تأثيرها على معنويات واستقرار العاملين ومن ثم رفع الكفاية الإنتاجية. (زويلف، 1998، ص284)

VII. أساليب تعزيز الولاء التنظيمي (الأساليب الإيجابية والسلبية) :

بما أن المنظمة تحقق أرباحا عالية، والعمال يقدمون كل القدرات العقلية والبدنية، بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم، فلا بد من مقابل تكافئ به عمالها، ولتقوي ولائهم استقرارهم في العمل. والمتأمل لمعظم المنظمات العالمية، فسيجد أن ما تقدمه لهم مقابل جهدهم سوى أجر متواضع، ومن بين الوسائل والأساليب لتعزيز الولاء التنظيمي ما يلي: (أبونصر، 2005، ص60)

1- أساليب التعزيز الإيجابي للولاء التنظيمي: ويمكن تقسيمها إلى أساليب مادية ومعنوية:

1-1 الأساليب المعنوية: لعل من أهمها نجد:

أ. الكلمة الطيبة.

ب. كلمة تقدير وشكر أمام الزملاء.

ج. جائزة أفضل عامل.

د. تفويض بعض السلطات.

هـ. الحصول على تقدير ممتاز في التقدير السنوي.

1-2 الأساليب المادية: أما بالنسبة للأساليب المادية فتتمثل فيما يلي: (كشواي، 2008، ص179)

تعزيز التعويضات غير المباشرة والتي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبله فيشعر الموظف أنّ منظمته تسعى إلى إرضائه لأنه جزء من بنائها ومن أهم هذه التعويضات:

أ. برامج التأمين الصحي والاجتماعي ضد الحوادث وغيرها.

ب. الراتب التقاعدي.

ج. برامج التسليف بدون فوائد.

د. العلاوات التي يحصل عليها العمال في المناسبات.

هـ. الحصول على مكافآت التميز.

و. قروض التذاكر الفصلية.

ز. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على

ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.

2- أساليب التعزيز السلبي للولاء التنظيمي:

تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر إليهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات ومن أبرز العوامل ما يلي: (السويدان، العدولي، 2003، ص64، 65)

1-2 تدمير المعنويات: إن المنظمة التي تنتظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه وتنتظر

إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل

الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة، والإحساس بالظلم و ضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل

معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق والمخطط التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(08): يوضح نتائج عدم الاهتمام بالولاء التنظيمي



المصدر: (السويدان، العدولي، 2003، ص 65)

2-2 عدم الاستقرار والأمان الوظيفي: أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو " لا شيء مضمون." ولا شك أن ولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظمتة وسيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها. (السويدان، العدولي، 2003، ص 68)

2-3 سياسة الوعود الكاذبة: إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه فهي تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدعوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص وبعد ذلك تهدده بأن يفقد كل هذه الميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة وتسمى هذه السياسة بسياسة الجزرة والعصا.

VIII. طرق تقييم الولاء التنظيمي و نتائجه:

1- طرق تقييم الولاء التنظيمي: هناك طريقتان يستطيع أي باحث من خلالها تقييم مستوى الولاء التنظيمي، حيث يمكن استعمال التقييم الذاتي أو الموضوعي ويستحسن استعمال الاثنين معا. (عبوي، 2006، ص 220)

1-1 التقييم الموضوعي: وهو من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهو يستخدم وحدات تقييم موضوعية لرصد السلوك مثل : رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، الغياب عن العمل، دوران العمل، كثرة الحوادث في العمل، كل هذه المقاييس تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية بين أسباب المشكلات أو علاجها.

1-2 التقييم الذاتي : وهو يعتمد على أساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وتتم عن طريق أسلوبين:

أ. إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ب. ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.

2- آثار الولاء التنظيمي: هناك العديد من الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي منها ما يتصل بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة حيث يأتي تناولها على النحو التالي:

1-2 آثار الولاء التنظيمي على الفرد: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه الآثار في نوعين هما: (العنبي، السواط، دت، ص20)

أ. الآثار الإيجابية: نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله و رضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف.

يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة الراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

ب. الآثار السلبية: نجد أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد ويستمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالاتجاه.

3- آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية كذلك الولاء التنظيمي المرتفع تجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته بالمنظمة لتقته أنها ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

IX. مداخل الولاء التنظيمي :

إن الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي، يعود إلى وثيقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بسلوكيات واتجاه الموظف، سواء منها ما كان يخص الفرد، أو المجتمع أو المنظمة ككل، فهو لا يمثل واقعا ملموسا بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته وقد ركزت الدراسات المبكرة للولاء التنظيمي على مدخلين رئيسيين، يركز أحدهما على الاتجاهات ، والثاني على أساس السلوك.

1- المدخل الإتجاهي:

يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبة الأفراد في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض بالمدخل النفسي وينظر هذا الاتجاه إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط ما بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، ووفقا لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه القوة النسبية لتمثال الفرد مع منظمته وانغماسه فيها. (حمدان، 2009، ص 31، 32)

ومن خلال هذا المدخل يتضح لنا بأن الولاء التنظيمي يعكس مدى الارتباط الوثيق ما بين أهداف الأفراد وأهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها.

2- المدخل السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه، فالجهد والوقت الذي قضاها داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

ووفقا لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء التنظيمي للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها. ومن هنا نلاحظ بأن هذا المدخل هو امتداد للمدخل الإتجاهي ويظهر بصورة جلية فيما تستفيد منه المنظمة نتيجة بقائه فيها. (حمدان، 2009، ص 33)

X. العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي:

إن تفسير كيف يمكن للعدالة التنظيمية أن تؤثر على الولاء التنظيمي يقوم على نظرية التبادل الاجتماعي فحسب هذه النظرية فإن الشخص يسعى ليعوض الأشخاص الآخرين الذين يقدمون له بعض المنافع لذا فإن شعور الفرد بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له ، هذا الشيء قد يكون عدالة التوزيع أو عدالة الإجراءات أو عدالة التعاملات، وبالتالي يسعى الفرد لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم بالنسبة له وإحدى صور التعويض هو أن يقوم الفرد بأداء عمل أو سلوك مرغوب فيه لدى منظمته خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل وفيما يلي سوف نستعرض العلاقة بين الولاء التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية:(الصرفي، 2009، ص323)

1- عدالة التوزيع والولاء التنظيمي:

بناء على نظرية المساواة فإن الشعور بعدم العدالة في توزيع مكافآت العمل حسب مدخلات كل موظف سيؤدي إلى إيجاد نوع من التوتر داخل الشخص مما يدفعه إلى عمل شيء ما لإنهاء هذا التوتر فإذا كان الموظف يعتبر الشعور بالرضا والولاء التنظيمي تجاه المنظمة من مدخلات العمل فإنه سينظر إلى الدخل المنخفض كنوع من عدم العدالة مما يضطره إلى خفض مستوى ولائه التنظيمي.

2- عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي:

إن الموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات يكون مستوى الولاء التنظيمي لديه مرتفعاً بعكس الموظف الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات كما أن الإجراءات لها أثر على الولاء التنظيمي أكبر من عدالة التوزيع وقد يكون السبب في ذلك أن عدالة الإجراءات تحدد مدى عدالة المنظمة في معاملة موظفيها لذا فعندما ينظر الموظف للإجراءات المتبعة في المنظمة على أنها عادلة سيترتب على ذلك أن نظرتة للمنظمة ستكون إيجابية حتى وإن كان غير راض عن المخرجات التي يحصل عليها من المنظمة مثل قلة زيادة الرواتب .

3- عدالة التعاملات والولاء التنظيمي:

تشير عدالة التعاملات إلى الطريقة التي يعامل بها الموظفون من قبل منظماتهم، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم، وينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية والجسمية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم .

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك العدالة التنظيمية يظهر الولاء التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل علم الاجتماع، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف والمنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلا عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته.

وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من خلال تطبيق مبادئ العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، من خلال العدالة في الأجور، المكافآت المالية، توزيع المهام والأعمال، الترقية ومعايير تقييم وغيرها من الأمر التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل يحس بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

تمهيد:

انطلاقاً من الخلفية النظرية السوسيولوجية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذه الدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما اعتمادها على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع، بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع مكان الدراسة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، يليه المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير تم التطرق إلى خصائص العينة وأسلوب اختيارها.

1. مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني:

1-1-1 لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم :

أنشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إبان الفترة الاستعمارية وتحديدا سنة 1947 تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي اضطلعت بإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وغداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة.

وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر EGA) إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، وذلك بهدف التحكم أفضل بالقدرات التنظيمية والتسييرية من أجل مواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر أثناء هذه المرحلة.

وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة، حيث انبثقت عنها خمسة فروع ومتخصصة هي *:

- KAHIRIF الأشغال المتعلقة بالكهربة.

- KAHRAKIB الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية.

- KANAGAZ انجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز.

- INERGA الهندسة المدنية.

- ETTERKIB التركيب الصناعي .

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعدادا لدخول اقتصاد السوق، أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية (EPIC) ويعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة، كما أصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها.

ويعتقد المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ ب 01 جوان 2002 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات

أسهم برأس مال إجمالي قدره 150 مليار دينار جزائري.

وفي الفترة ما بين 2004 و 2006 تم تنظيم المؤسسة على أساس مجمع أو هولدينغ حيث قسمت إلى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الأساسية، هذه الفروع هي:

*قسم الموارد البشرية، 2015/04/02، الساعة 9:30.

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE .
- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE .
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG .
- صيانة التجهيزات الصناعية MEI .
- نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية TRANSMEX .
- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط TRANSFO CENTRE .
- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب TRANSFO OUST .
- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق TRANSFO EST .
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA .
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الغرب MPVO .
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الشرق MPVE .
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS .
- التقنيات المعلوماتية SAT INFO .
- الوقاية والتنمية الأمنية SPAS .
- توزيع العتاد الكهربائي والغازي CAMEG .

1-2 2- نشأة و تطور مركز التوزيع بالمسيلة :

1-2-1 لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة: يقع مركز التوزيع للكهرباء والغاز في وسط المدينة في شارع

ابن باديس وهو عبارة عن بناية بطابقين أول وثاني إضافة إلى الطابق الأرضي وهو يطل على الشارع بواجهتين، واجهة جنوبية في المدخل الرئيسي للوكالة أين يتم تسديد فواتير الكهرباء والغاز واستقبال الزبائن وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المركز، كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات سكنية خاص بسيارات وشاحنات المركز يتربع المركز على مساحة قدرها 3300 م². المهام التي

تقوم بها المديرية:*

*قسم الموارد البشرية، 2015/04/02، الساعة 9:30.

- توزيع الكهرباء والغاز مع مراعات شروط الجودة والشروط الأمنية للسكان وممتلكاتهم.
- ربط الزبائن الجدد وإمدادهم بالطاقة في ظروف مناسبة.

- تتضمن تأسيس ونقل واستغلال وتطوير شبكات الكهرباء والغاز على مستوى كل الولاية.

1-2-3 وكالات التوزيع: عمدت المؤسسة إلى وضع وكالات توزيع داخل التجمعات السكنية الهامة والأكثر كثافة والمتمثلة في خمسة (5) وكالات هي:

وكالة بوسعادة : و تشمل وكالات بن سرور، سيدي عامر، الخبانة، أولاد سيدي إبراهيم.

وكالة برهوم : تشمل وكالتي أولاد دراج، مقرة.

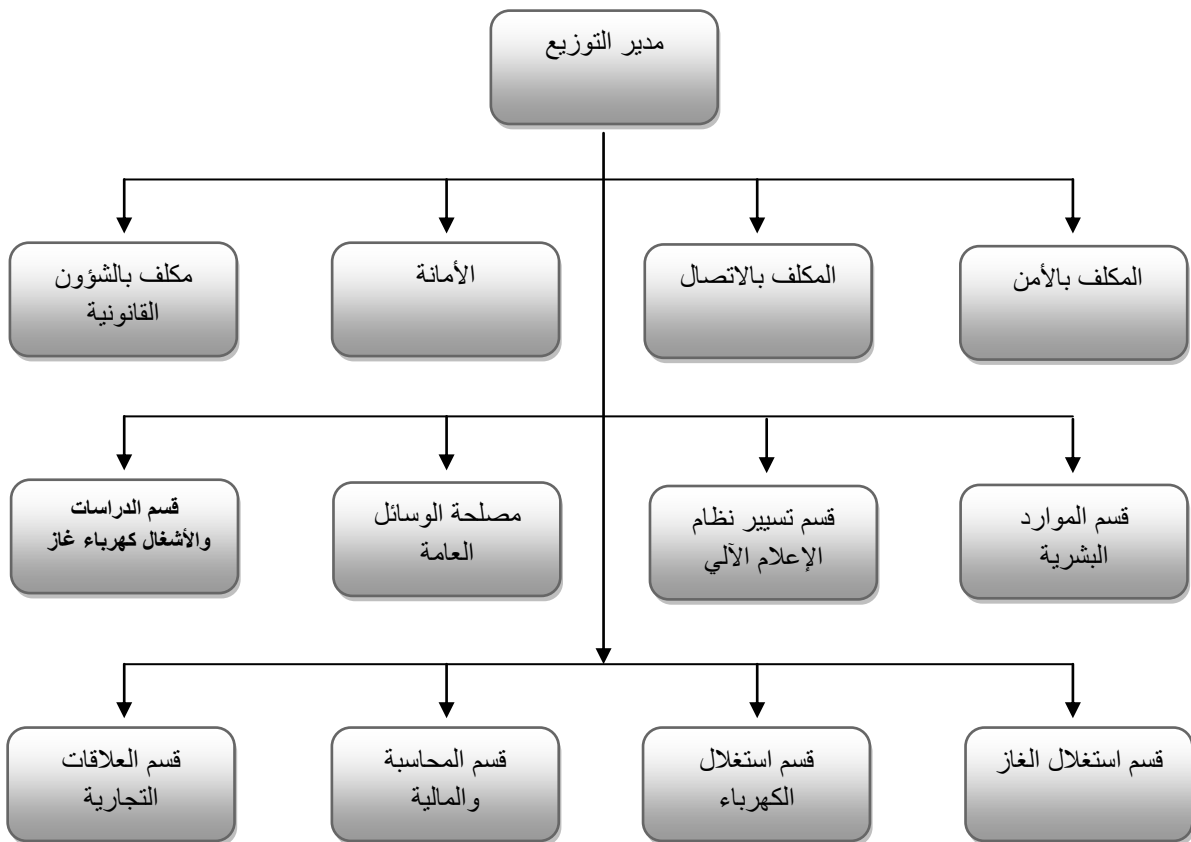
وكالة عين الملح : تشمل وكالات عين الملح، أمجدل، جبل مساعد.

وكالة سدي عيسى : تشمل وكالتي سيدي عيسى، عين الحجل.

وكالة المسيلة : و تشمل وكالات دائرة المسيلة و حمام الضلعة، الشلال.

1-2-4 الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة:

الشكل رقم(09): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: (قسم الموارد البشرية)

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على عدة مصالح وفيما سيتم التفصيل في المهام التي تقوم بها كل مصلحة وهي كالتالي:*

- أ. مدير التوزيع : يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال.
- ب. الأمانة: تقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير، والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور وإيصال المراسلات للمدير .
- ج. قسم الشؤون القانونية : يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير، والاستشارة القانونية والأمور القانونية من طرف الأقسام الأخرى.
- د. مكلف بالاتصال: ويضم موظف واحد.
- هـ. مكلف بالأمن : ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة، وتوفير العوامل المساعدة لإنجاز الأعمال.
- و. قسم العلاقات التجارية: ويأخذ هذا القسم أكبر مساحة وعدد كبير من العمال، يتم في هذا القسم تسديد فواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوي المواطنين، وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين: مصلحة التقنية التجارية ومصلحة الزبائن.
- ز. قسم الدراسات والأشغال: يقوم هذا القسم بعدة مهام من بينها القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة في الكهرباء والغاز، وكذا الزيارة الميدانية لأماكن العمل، ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي مصلحة دراسات أشغال الكهرباء، مصلحة دراسات أشغال الغاز، مصلحة التسويق، مصلحة التسيير.
- ح. قسم استغلال الغاز: ويقوم هذا القسم بمراقبة شبكات الغاز اعتمادا على برنامج سنوي، ويضم ثلاثة مصالح: مصلحة تطوير شبكات الغاز، مصلحة مراقبة الاستغلال، مصلحة صيانة الغاز.
- ط. قسم استغلال الكهرباء: يقوم هذا القسم بتسيير المخازن والأدوات، الصيانة الخاصة بأعمال الكهرباء وأعمال أخرى، كما يتكون هذا القسم من مصلحتين هما مصلحة تطوير الشبكة، ومصلحة مراقبة استغلال الشبكة.
- ي. قسم الإعلام الآلي : ويقوم على توفير كل وحدات الإعلام الآلي، وضمان وجود اتصالات متطورة وشبكات اتصالية داخل المؤسسة والعمل بها على أحسن وجه لضمان سير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة.

*قسم الموارد البشرية، 2015/04/02، الساعة 9:30.

ك. قسم المحاسبة والمالية: يقوم هذا القسم بهام عديدة منها تسيير ميزانية المؤسسة، وكذا إعداد كشوف رواتب العمال وغيرها من الأعمال المحاسبية والمالية، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح هي مصلحة الاستغلال، مصلحة المالية ومصلحة الميزانية وترقية التسيير.

ل. قسم الموارد البشرية: ويقوم بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، إضافة إلى تسيير المسار المهني للموظفين، إضافة إلى العمليات الإدارية الأخرى.

م. مصلحة الوسائل العامة: تهتم هذه المصلحة بتوفير متطلبات المديرية من وسائل وتجهيزات لأداء الموظفين لأعمالهم مثل الهواتف، الكراسي، تصليح السيارات،.... وغيرها من الأمور الضرورية لسير العمل.

2- المجال البشري للدراسة:

تحتوي مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالولاية ما يقارب 300 موظفا أغلبهم من الإطارات نظرا لطبيعة الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة والتي تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي وهم موزعين على داخل المؤسسة على النحو التالي: الأمانة وتضم موظفين (02)، قسم الشؤون القانونية ويضم موظفين (02)، موظف مكلف بالاتصال، موظف مكلف بالأمن، قسم العلاقات التجارية يضم مائة واثنان وعشرون عامل (122)، قسم الدراسات والأشغال ويضم أربعون موظفا (40)، قسم استغلال الغاز ويضم هذا القسم أربعون موظف (40)، قسم استغلال الكهرباء ويضم اثنان وستون موظف (62)، قسم المحاسبة والمالية ويضم اثني عشر موظف (12)، قسم الموارد البشرية ويضم سبعة موظفين (07)، مصلحة الوسائل العامة وتضم هذه المصلحة إحدى عشر موظفا (11).

3- المجال الزمني للدراسة :

في إطار البحث عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي، تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من 2015/04/01 إلى غاية 2015/4/08

3-1 المرحلة الأولى: استغرقت يومان من 2015/03/31 إلى 2015/04/01 والتي قمنا من خلالها بجولة

استطلاعية بهدف التعرف عن قرب على مجال الدراسة، أين قمنا بإجراء مقابلات حرة مع كل من رئيس قسم الموارد البشرية إضافة إلى بعض الموظفين بالمؤسسة ميدان الدراسة، وبعد أن تم تحضير استمارة أولية تم اختبارها على عدد من الموظفين قدروا بخمسة موظفين وذلك يوم 2015/04/02 وهذا ما دفعنا إلى إجراء تعديلات عليها، أين تم حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة وتعديل أسئلة أخرى، لكي تتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة ميدان الدراسة.

2-3 المرحلة الثانية: بعد ضبط الاستمارة بشكل نهائي من خلال التعديلات التي قمنا بها بعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية ومن ثم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، تمت إجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من 2015/04/05 وامتدت إلى 2015/04/08 أين قمنا فيها بتوزيع الاستمارات على العينة مجال الدراسة، أين تم توزيع 107 استمارة إلا أنه تم استرجاع 101 استمارة فقط، وقد تم إلغاء استمارتين نظرا لعدم إجابة المبحوثين على أسئلة الاستمارة، ليكون العدد النهائي لمفردات العينة هو 99 مفردة.

II. المنهج المتبع في الدراسة :

للقيام بأي بحث علمي منظم لابد من الاعتماد على منهج معين وإتباع منهجيته للتوصل إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة ، فالمنهج هو "عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغاية تحقيق بحثه.(زرواتي، 2002، ص117).

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث فهي تختلف باختلاف المواضيع، لأن طبيعة الدراسة تقرض المنهج الذي يجب استخدامه و لما كان الهدف من موضوع دراستنا الكشف على دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي، فإن انسب منهج يمكن تناول الدراسة من خلاله هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق و البيانات و تصنيفها و تحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج " (الرشيدي، 2001، ص59) و يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع، و يهتم بوصفه وصفا دقيقا فيعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً (بوحوش، 1995، ص129)، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي، فيعطي وصفا رقمياً يوضح حجم و مقدار هذه الظاهرة و يوضح درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يقتصر الأسلوب الوصفي على وصف الظاهرة فقط، بل انه يساهم في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع و تطويره (عبيدات، 2004، صص191،192).

III. الأدوات المستعملة في الدراسة:

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أكفأ وأنجح الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة، وقد استعملنا في دراستنا هذه تقنية الاستمارة، التي تعتبر تقنية مباشرة للنقضي العلمي تستعمل إزاء الأفراد باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي لعينة البحث بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات رقمية و هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف

الحصول على بيانات معينة،(أنجرس، 2004، ص322)،وهي: "نموذج من الأسئلة المفتوحة والمغلقة وهذه الأداة يقوم الباحث فيها بمقابلة المبحوثين وملاً الاستمارة معهم"(زرواتي، 2002، ص117)

وقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة لمعرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي في ميدان الدراسة، قمنا بتحضير استمارة أولية تم اختبارها على عدد من الموظفين قدروا بخمسة موظفين ما دفعنا إلى إجراء تعديلات عليها، أين تم حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة وتعديل أسئلة أخرى، لكي تتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة ميدان الدراسة، ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعد عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم ثلاثة محكمين الذين أبدوا عددًا من الملاحظات حولها والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الاستمارة بشكلها الحالي وقد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، وبذلك احتوت الاستمارة على ثلاثة محاور أساسية تمثلت في:

2-1 المحور الأول خاص بالبيانات العامة ويضم 06 أسئلة تبين لنا خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس السن،المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، الراتب الشهري متمثلة في الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06.

2-2 المحور الثاني خاص ببيانات حول العدالة التنظيمية ويضم 15سؤال من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 21.

2-3 المحور الثالث هو المحور الخاص ببيانات الولاء التنظيمي ويضم 16 سؤال من السؤال رقم 22 إلى السؤال رقم 37.

IV. عينة الدراسة وأسلوب اختيارها:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات و بيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها، وإن للتحديد الواضح لمجتمع الدراسة،والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة و "التي تعد إحدى دعائم الأساسية للبحث العلمي للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس

في الموارد البشرية والاقتصادية، وفي الوقت دون أن يؤدي إلى ذلك الابتعاد عن الواقع المراد معرفته". (سلاطنية، الجلاي، 2004، ص118) .

وتعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. (زرواتي، 2007، ص258).

بعد أن تم تحديد حجم المجتمع الأصلي وما يحتويه من مفردات تضم (299) وحدة إحصائية من مجموع الموظفين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة المسيلة، ونظرا لمقتضيات موضوع الدراسة الهادفة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي وتجانس مجتمع البحث، لجأنا إلى اختيار العينة العشوائية البسيطة، فالعينة العشوائية البسيطة" يختار فيها أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار، وهنا يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد من احتمال أن يسأل أو يستجوب مساويا لنصيب أي فرد آخر من المجتمع". (عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص162)

وقد اخترنا نسبة 35% من المجتمع الكلي (299) وحسب العلاقة التالية فإن حجم العينة يكون:

$$\frac{100 \times 35}{299} = 105$$

وقد قمنا بتوزيع 107 استمارة أي أكثر من حجم العينة، إلا أنه تم استرجاع 101 استمارة فقط، وقد تم إلغاء استمارتين نظرا لعدم إجابة المبحوثين على أسئلة الاستمارة، ليكون العدد النهائي لمفردات العينة هو 99 مفردة.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع والفرضيات المطروحة التي تدرس العلاقة بين متغيرين والمنهج المستخدم الذي يصف ثم يحلل ويفسر الظاهرة انطلاقا من معطيات إحصائية خاصة بالدراسة الميدانية من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضيات ولمعالجة البيانات الكمية التي تم الحصول عليها استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1- **النسب المئوية:** والذي يتم بالتصنيف الرقمي لمجتمع معين وذلك من خلال القاعدة الثلاثية للحصول على النسبة المئوية، وتحسب وفقا للقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد الإجابات المحصل عليها} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

مجموع التكرارات

2- **المتوسط الحسابي:** يساعدنا المتوسط الحسابي على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو سلوكيات مفردات العينة، فإذا كان مرتفعا دل ذلك على أن قيما كثيرة مرتفعة، وإذا كان منخفضا دل ذلك على وجود قيم صغيرة متطرفة، كما يفيد المتوسط الحسابي في مقارنة مجموعتين وذلك عن طريق مقارنة متوسطي حسابهما. وقانون المتوسط الحسابي هو:

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع (التكرارات} \times \text{مركز الفئة)}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

مجموع التكرارات

3- **مقياس كاي تربيع (كا²):** الذي يستخدم لحساب دلالة فروق التكرارات أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرارات كالنسب والاحتمالات، ويعتبر (كا²) من المقاييس اللابارمترية إذ يعتمد على مقارنة التكرارات المشاهدة أو الملاحظة عن طريق القياس بالتكرارات المتوقعة أو النظرية.

وقانون الكاي تربيع هو :

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{(التكرارات المتوقعة - التكرارات الملاحظة)}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

التكرارات الملاحظة

4- معامل التوافق (CC) : وقد اعتمدنا على هذا المعامل في الجداول التي جاءت في إحدى التكرارات أقل من خمسة، لأن حساب العلاقة بمقياس الكاي تربيع تكون مضللة ولا تعطينا العلاقة الصحيحة بين المتغيرات، وبحسب معامل التوافق (CC) وفقا للعلاقة التالية:

$$CC = \frac{\sqrt{B-1}}{B}$$

حيث أن :

B: هي المجموع الكلي للكسور، التي تحسب بالطريقة التالية:

(تكرارات الخانة الواحدة)²

المجموع الأفقي x المجموع العمودي

5- طريقة الربيعات : وقد اعتمدنا على هذه الطريقة لتحديد درجة الولاء التنظيمي للمبحوثين، ولحساب الربيع يجب أولاً حساب رتبة الربيع، وتحسب وفقاً للعلاقة التالية:

رتبة الربيع الأول (Q1) = $\frac{\text{مجموع التكرارات}}{4}$

4

و : رتبة الربيع الثالث (Q3) = $\frac{\text{مجموع التكرارات} \times 3}{4}$

4

ومنه فإن (Q) تحسب وفقاً للعلاقة التالية:

$$P_r = a + \frac{\frac{n \times r}{4} - f_1}{f_2 - f_1} \times l$$

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني) وإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات عينة الدراسة وتحديد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ثم حددنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات، من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات صحة فروضها من عدم صحتها وفي الفصل التالي سنقوم بعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

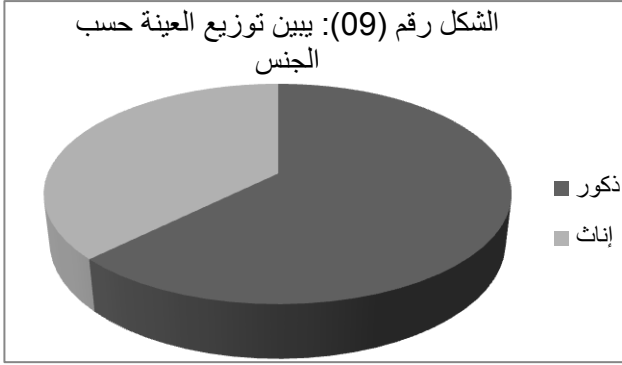
تمهيد :

بعدها تناولنا الخلفية النظرية لموضوع دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي، سنحاول أن نعرض في هذا الفصل مجموعة النتائج التي أسفرت عليها الدراسة، وذلك بعد جمع البيانات وتميزها وتفريغها وتبويبها في الجدول الإحصائية التي يمكن أن نعرض من خلالها الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي، بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة كميدان لهذه الدراسة، وهذا العرض يكون من خلال القراءة الإحصائية مع التحليل السوسيولوجي لبيانات الجداول الإحصائية.

1. عرض وتحليل النتائج :

1. تحليل البيانات العامة للعينة المبحوثة:

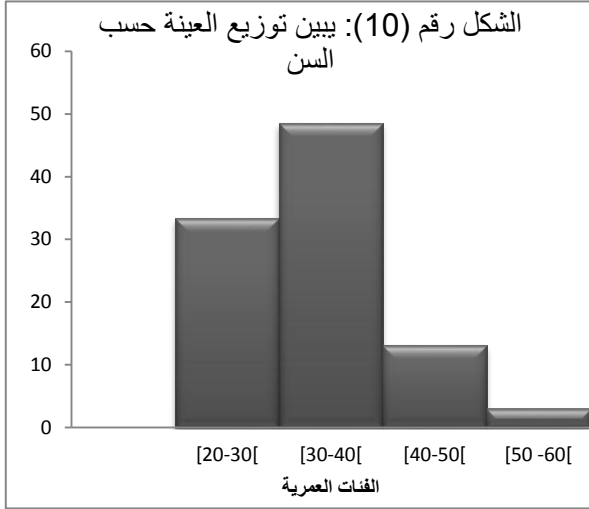
الجدول رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



النسبة (%)	التكرار (ك)	الجنس
62.62%	62	ذكر
37.37%	37	أنثى
100%	99	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن نسبة 62.62% من الذكور في حين تقابلها 37.37% نسبة الإناث، وهذا راجع إلى أن كل الأقسام تقريبا تحتاج إلى موظفين من فئة الذكور حسب متطلبات العمل، كقسم الدراسات والأشغال وقسم استغلال الغاز وقسم استغلال الكهرباء التي من مهامها القيام بخرجات ميدانية لأماكن العمل والسهر على مراقبة شبكات الغاز والكهرباء على طول السنة، أما بالنسبة للإناث فإن الفئة العظمى تتمركز بقسم العلاقات التجارية ويهتم هذا القسم بتسديد فواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوي المواطنين، وبالتالي فإن طبيعة الوظائف في هذا القسم وظائف مكتبية تكون ملائمة للإناث أكثر من الذكور.

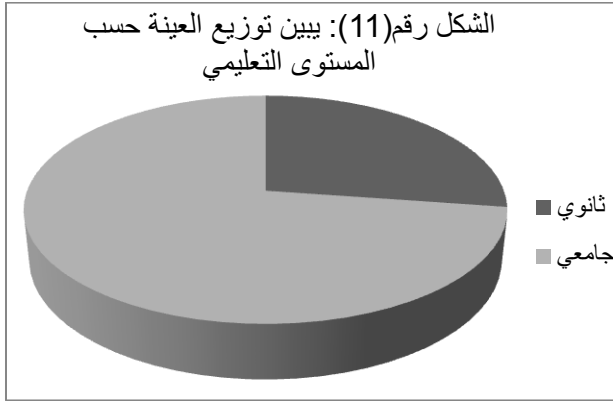
الجدول رقم (03) : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:



الفئات	ك	%
[30 -20]	35	35.35%
[40 -30]	48	48.48%
[50 -40]	13	13.13%
[60 -50]	3	3.03%
المجموع	99	100%
المتوسط الحسابي 33.33 سنة		

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة 49.49% هم العاملين الذين يتراوح سنهم ما بين [40-30] تليها الفئة العمرية [30-20] بنسبة 33.33% ثم الفئة [50-40] بنسبة 13.13% بينما مثلت نسبة 3.03% اصغر نسبة للفئة العمرية 50 فما فوق، والمتوسط العمري لمجتمع البحث هو 33.33 سنة ويبدو ظاهراً من خلال المتوسط الحسابي هو أن الشباب هم غالبية أفراد مجتمع البحث، حيث يدل ذلك على الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمة لاستقطاب الفئات الشابة والمتعلمة التي تتميز بالحيوية والإبداع والعطاء والجدية من أجل كسب ثقة ورضا الرؤساء بحيث يتوقون إلى تحسين وضعهم المهني والاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار، كما أن الفعل التنظيمي يقتضي فاعلين اجتماعيين أكفاء متنوعين لمختلف الإستراتيجيات التنظيمية الحديثة، ما يساهم في تنمية وتطوير الكفاءات بالمنظمة.

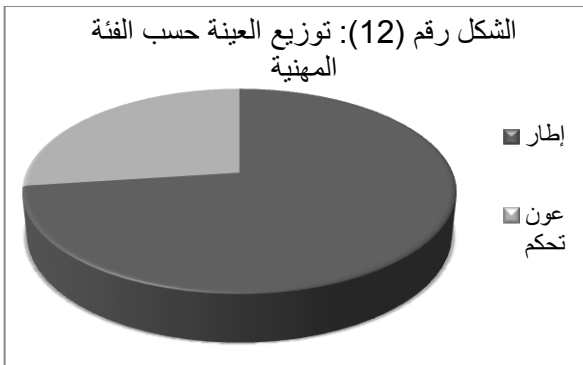
الجدول رقم(04) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المستوى التعليمي	ك	%
ثانوي	27	27.27%
جامعي	72	72.72%
المجموع	99	100%

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول والمتعلقة بتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي، تبين أن أعلى نسبة قد سجلت لدى فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي والمقدرة بـ: 72.72% من أفراد العينة وهذا راجع إلى أن جميع أفراد العينة هم موظفون إداريون وهذا يتطلب مؤهل علمي عالي حسب سياسة التوظيف المعمول بها في المنظمة، هذا ما يعتبر دليلا على أن المنظمة تعتمد في إستراتيجيتها التوظيفية على اليد العاملة المؤهلة القادرة على فهم أفضل وأحسن للتكنولوجيا مما يسهل عملية التحكم فيها من جهة وتحقيق قدرة على المنافسة، مقابل 27.27% من أفراد العينة ذوو مستوى ثانوي وهم يمثلون العاملين الأوائل الذين تم تعيينهم عند إنشاء مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

الجدول رقم(05): يبين توزيع العينة حسب الفئات المهنية:

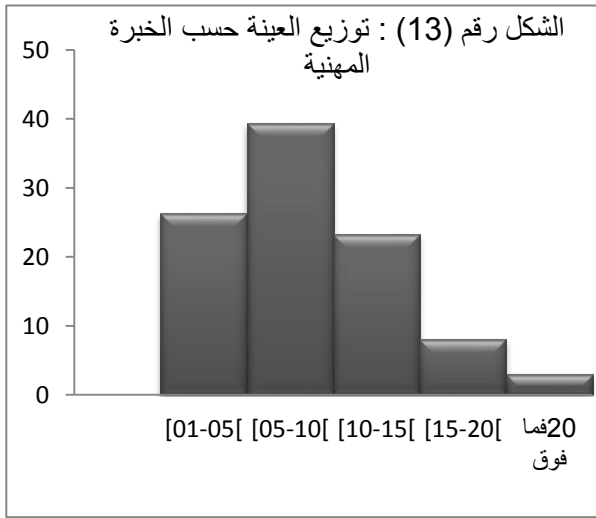


الفئة المهنية	ك	%
إطار	72	72.72%
عون تحكم	27	27.28%
المجموع	99	100%

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول والتي تعبر عن توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية، يتضح أن فئة الإطار تمثل أكبر نسبة 72.73%، وهذا راجع لطبيعة المستوى التعليمي لدى هذه الفئة وقدراتهم ومؤهلاتهم التي تسمح لهم بالتحكم الجيد في العمل وضمان السير الحسن له، أما نسبة أعوان التحكم فقد بلغت

27.27% وهم ذوو مستوى تعليمي ثانوي، وهو ما يتوافق مع البيانات الواردة في الجدول رقم (04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، الأمر الذي يكشف أن المنظمة ونظرا لطبيعة عملها تحتاج إلى فئات عمالية ذات مؤهلات وكفاءات، كما يوضح أن المنظمة تعمل على التوفيق بين المؤهل العلمي للمرشح للوظيفة ومنصب العمل الذي سوف يشغله.

جدول رقم (06) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

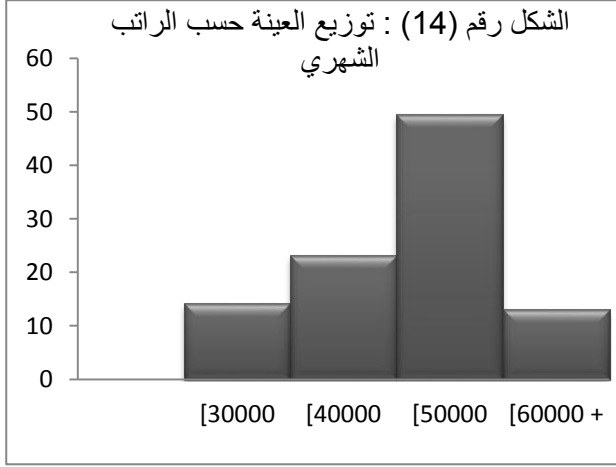


الخبرة المهنية	ك	%
[05-01]	26	26.26%
[10-05]	39	39.39%
[15-10]	23	23.23%
[20-15]	08	8.08%
20 فما فوق	03	3.03%
المجموع	99	100%

من خلال البيانات المتمثلة في الجدول أعلاه، والتي تعبر عن توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، تبين أن نسبة 39.39% هم العاملون الذين لديهم خبرة من [10-05] تليها نسبة 26.26% التي تمثل العاملون الذين تتراوح خبرتهم من [05-01] سنوات، بينما مثلت نسبة 23.23% العاملون الذين تتراوح خبرتهم من [15-10]، في حين مثلت نسبة 8.08% العاملون الذين تتراوح خبرتهم من [20-15] سنة، وجاءت نسبة 4.04% والتي تمثل فئة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم 20 سنة فما فوق.

إن النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل على أن الخبرة المهنية في المنظمة تراوحت بين [05-01] إلى أكثر من 20 سنة، وهذه الأخيرة تعتبر خبرة للمؤسسة تساهم في بقائها واستمرارها، أما أصحاب الخبرة القصيرة فهم يمكنوا المنظمة من امتلاك كفاءات شابة ذات دافعية وحيوية وقدرة على العمل خاصة إذا توفر جو التفاعل بين الفئتين من أجل نقل الخبرات والمعارف والمعلومات والمهارات التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة التي من أهمها تحقيق الاستقرار التنظيمي وخلق سلوكيات إيجابية داخل المنظمة وترسيخ الولاء التنظيمي لديهم.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري:



الراتب الشهري	ك	%
[40000-30000]	14	14.14%
[50000-40000]	23	23.23%
[60000-50000]	49	49.49%
60000 فما فوق	13	13.13%
المجموع	99	100%

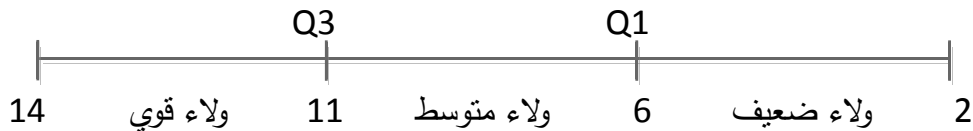
من خلال البيانات المتمثلة في الجدول أعلاه، والتي تعبر عن توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري، كانت أعلى نسبة 49.49% هم العاملون الذين يتراوح دخلهم بين [60000-50000] تليها نسبة 23.23% التي تمثل العاملون الذين يتراوح دخلهم من [50000-40000] بينما مثلت نسبة 4.14% العاملون الذين يتراوح دخلهم بين [40000-30000]، في حين مثلت نسبة 13.13% العاملون الذين يتراوح دخلهم 60000 فما فوق، وهذا يرجع إلى سبب واضح وهو أن كل عدد كبير من العاملين بالمنظمة مستوياتهم التعليمية عالية وطبيعة العمل الذي يقومون به داخل المنظمة، إضافة إلى أن البعض الآخر قد تمت ترقيتهم الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في أجورهم.

وصف العينة المبحوثة:

تتكون عينة البحث من 99 فرد، عدد الإناث 37 وعدد الذكور 62 ، أما عن السن فيتراوح ما بين 20 سنة و 60 سنة مع متوسط حسابي يقدر ب: 33.33 سنة، أما عن المستوى التعليمي فقد جاء في فئتين أصحاب المستوى الثانوي وهم 27 مفردة، أما المستوى الجامعي فهم غالبية أفراد العينة حيث بلغ عددهم 72 مفردة، وهو ما انعكس على الفئات المهنية، فجاء 27 من أفراد العينة كأعوان تحكم تقابلها 72 من الإطارات، أما عن الأقدمية في العمل فكانت تتراوح بين سنة واحدة إلى أكثر من عشرون سنة، أما الأجر فقد تراوح بين 30000 دينار إلى أكثر من 60000 ألف دينار جزائري.

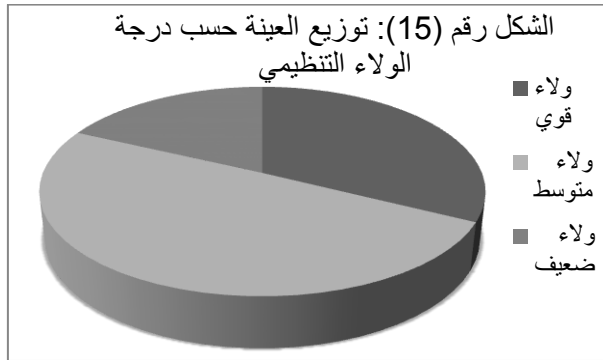
الجدول رقم (08): خاص بتفريغ أسئلة الولاء التنظيمي وتصنيفها

درجة الولاء	ك	%
2	1	1,01%
3	3	3,03%
4	5	5,05%
5	9	9,09%
6	8	8,08%
7	7	7,07%
8	14	14,14%
9	15	15,15%
10	5	5,05%
11	10	10,10%
12	9	9,09%
13	9	9,09%
14	4	4,04%
المجموع	99	100%



يتبين من خلال الجدول أعلاه الذي يعبر عن مجموع النقاط التي تحصل عليها كل مبحوث وذلك بناء على إجاباتهم (الإيجابية) حول الأسئلة الخاصة بالولاء التنظيمي، أن الولاء التنظيمي تراوحت بين درجتين وأربعة عشر درجة، تم تصنيف كل إجابة بناء على طريقة الربعيات (Q) حيث أن الإجابات من اثنين إلى أقل من ستة التي تمثل قيمة الربع الأول يعتبر ولاء ضعيف، من ستة إلى أقل من إحدى عشر إجابة التي تمثل قيمة الربع الثالث يعتبر ولاء متوسط، من إحدى عشر إلى أربعة عشر إجابة ولاء قوي.

الجدول رقم(09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الولاء التنظيمي



درجة الولاء	ك	%
قوي	32	32.32%
متوسط	49	49.49%
ضعيف	18	18.18%
المجموع	99	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول والذي يعبر عن درجة الولاء التنظيمي لأفراد العينة، أن أعلى نسبة كانت 49.49% هم العاملون الذين ولائهم متوسط، ثم تليها نسبة 32.32% هم من العاملين الذين ولائهم قوي، وفي الأخير جاءت نسبة 18.18% هم من العاملين الذين ولائهم ضعيف، وحسب النتائج المحصل عليها فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة يدل على أن مستوى الولاء في هذه المنظمة متوسط وذلك من خلال النسبة الكبيرة التي جاءت في الجدول مقارنة مع النسب الأخرى.

2. تحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب التوافق بين منصب العمل والمؤهل العلمي وبين الولاء التنظيمي

المجموع		لا		نعم		التوافق بين منصب العمل والمؤهل العلمي الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%16,67	3	%35,80	29	قوي
%49,49	49	%66,67	12	%45,68	37	متوسط
%18,18	18	%16,67	3	%18,52	15	ضعيف
%100	99	%100 %18.18	18	%100 %81.81	81	المجموع

معامل التوافق (CC): $0.17 > 0.25$ لا توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب التوافق بين منصب العمل والمؤهل العلمي للمبحوث وعلاقته بدرجة الولاء، يتضح من خلال الاتجاه العام أن هناك توافق بين المؤهل العلمي للعاملين ومنصب العمل الذي يشغلونه حيث بلغت نسبة 81.81% أما الذين أجابوا بأنه لا يوجد توافق بين مؤهلهم العلمي والمنصب الذي يشغلونه فقد بلغت نسبتهم 18.18% وهي نسبة ضعيفة تدل أن هناك فروق هامة بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة 66.67% من الذين أجابوا بأن مؤهلهم العلمي لا يتوافق مع منصبهم في العمل كان ولائهم متوسط، في المقابل نجد ما نسبته 45.68% من الذين أجابوا بأن مؤهلهم العلمي يتوافق مع منصبهم في العمل مع وجود فروق هامة بين النسبتين، كما أن هناك نسبة هامة من الذين يرون أن هناك توافق بين مؤهلهم العلمي ومنصبهم في العمل كان ولائهم قوي 35.80%، في المقابل نجد نسبة 16.67% كان ولاؤهم قوي إلا أنهم يرون أن مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع منصبهم في العمل، وهو ما يكشف أن هناك فروق ذات دلالة بين النسبتين، ورغم ما ظهر في الجدول من دلالة إلا أن النتيجة المحصل عليها من حساب معامل التوافق لا تدل على وجود علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وما يمكن استقراءه من خلال الاتجاه العام أن المنظمة تعمل بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن أغلب الوظائف التي تقوم بها المنظمة خاصة عملية التوظيف تتم بطريقة موضوعية، من خلال التوفيق بين مؤهلات الفرد

وقدراته والمنصب الذي سوف يشغله، ما يجعل العاملون يشعرون بوجود عدالة التوزيع، إلا أن ذلك لم يؤثر على ولاء العاملين للمنظمة، أما بالنسبة للذين أجابوا بأن مؤهلهم العلمي لا يتوافق مع منصبهم في العمل فتجدد الإشارة إلى أنه سابقا كان هناك نقص في توظيف حاملي الشهادات الجامعية نظرا لطبيعة الوظائف الموجود آنذاك بحيث لا تحتاج إلى مستويات تعليمية عليا بالإضافة إلى متطلبات سوق العمل التي تحتم على خريجي الجامعة وتغاديا لشبح البطالة التنازل والعمل في مناصب لا تتلاءم مع مؤهلاتهم، وحسبما جاء في الجانب النظري فإن أحد محددات الولاء التنظيمي هو المؤهل العلمي حيث أن العامل الأكثر تعلما أقل رضا عن منظمته مقارنة بالعامل الأقل تعلما ويرجع ذلك لأن العامل المتعلم يطمح إلى تحقيق هدف أعلى وأسمى بالإضافة إلى تزايد الخبرات والبدائل الوظيفية هذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لهذا الفرد حتى في ظل وجود عدالة تنظيمية.

الجدول رقم (11) : يبين علاقة بين الراتب الشهري والولاء التنظيمي

المجموع		لا		نعم		الراتب الشهري الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%22,22	12	%44,44	20	قوي
%49,49	49	%53,70	29	%44,44	20	متوسط
%18,18	18	%24,07	13	%11,11	5	ضعيف
%100	99	%100 %54.54	54	%100 %45.45	45	المجموع

الكاي تربيع المحسوبة $6.44 (khi^2)$
الكاي تربيع الجدولة $5.99 (khi^2)$
درجة الحرية 2
مستوى الدلالة 0.05
الفرض الصفري (HO): توجد استقلالية بين المتغير المستقل والمتغير التابع
الفرض البديل (HA): توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
بما أن قيمة الكاي تربيع المحسوبة أكبر من قيمة الكاي التربيع الجدولة نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل
الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه، والذي يوضح العلاقة بين الراتب الشهري والولاء التنظيمي يتضح أن نسبة 54.54% ترى بأن راتبها الشهري غير مناسب، بينما هناك نسبة 45.45% ترى بأن راتبهم الشهري مناسب، وهذا ما يمكن أن يعود إلى رضا هذه الفئة على أجورها واقتناعها به أو يمكن أن يعود إلى عدم تعدد مسؤوليات هذه الفئة بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون لأفراد هذه الفئة مصدر دخل إضافي، وقد سجلت أعلى نسبة 53.70% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن راتبهم الشهري غير مناسب كان ولائهم متوسط، تقابلها نسبة 44.44% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن راتبهم الشهري مناسب وبالمقارنة بين النسبتين يلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة بين النسبتين وأن هناك علاقة بين المتغيرين، كما أن هناك نسبة هامة جدا كانت والتي قدرت ب: 44.44% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن راتبهم الشهري مناسب كان ولائهم قوي، تقابلها نسبة 22.22% من الذين يرون بأن راتبهم الشهري غير مناسب، ومن خلال هاتين النسبتين يلاحظ أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي والراتب الشهري الذي يتقاضاه العمال، وهذا ما تؤكد قيمة

الكاي تربيع المقدر بـ 6.44 عند درجة الحرية 2 ومستوى دلالة 0.05 الذي يتضح من خلاله أن هناك علاقة بين الراتب الشهري درجة ولاء العاملين للمنظمة.

ما تم ملاحظته أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يعتقدون بأن أجورهم لا تتناسب مع الجهد الذي بذلوه في العمل وهذا راجع أولاً لأن المهام التي يقومون بها كثيرة خاصة أن المنظمات تسعى دائماً لتوفير ما يسد الطلب أما ثانياً فانخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة يشعر العاملين بضياع مجهوداتهم من أجل تحقيق الكفاية المادية التي تنعكس على أوضاعهم، بالإضافة إلى ذلك ترى هذه الفئة أنه لا توجد عدالة وهناك ظلم في توزيع الأجور فحسبهم لا يجوز أن تكون أجور العمال ذوي الإنتاجية العالية والأداء المتميز مساوية لأجور العمال ذوي الإنتاجية المنخفضة والأداء السيئ فهذا ما يشعرون بأن هناك استغلال لطاقتهم وجهودهم يؤدي إلى شعورهم بغياب عدالة التوزيع، الأمر الذي انعكس على ولائهم للمنظمة، فالراتب الشهري يعبر عن كمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة داخل المنظمة، وتعتبر الأجور من أهم ما يحفز العمال على العمل داخل المنظمة فهي ذات قيمة مباشرة بالنسبة لهم يتم عن طريقها إشباع ضروريات الحياة، كما أنها مهمة للصحة والتعليم بالإضافة لتوفير الكماليات والمركز الاجتماعي وحسب نظرية العدالة "لأدامز" فإن الشعور بعدم العدالة في توزيع الأجور العمل حسب مدخلات كل موظف سيؤدي إلى إيجاد نوع من التوتر داخل الشخص مما يدفعه إلى عمل شيء ما لإنهاء هذا التوتر فإذا كان الموظف يعتبر الشعور بالرضا والولاء التنظيمي تجاه المنظمة من مدخلات العمل فإنه سينظر إلى الدخل المنخفض كنوع من عدم العدالة مما يضطره إلى خفض مستوى ولائه التنظيمي.

الجدول رقم (12): يبين العلاقة بين المكافآت المالية والولاء التنظيمي

المجموع		لا		نعم								تقديم مكافآت مالية الولاء التنظيمي
				أقل		أكبر		مساوية				
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%30,38	24	%40	8	%5	1	%00	0	%35	7	
%49,49	49	%48,10	38	%55	11	%10	2	%15	3	%30	6	متوسط
%18,18	18	%21,51	17	%5	1	%5	1	%00	0	%00	00	ضعيف
%100	99	%100 %79.78	79	%100 %20.20	20	%20	4	%15	3	%65	13	المجموع

معامل التوافق (CC): $0.35 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه، الذي يوضح العلاقة بين تقديم المنظمة للمكافآت المالية والولاء التنظيمي لعاملها، يتضح أن الاتجاه العام لأفراد العينة المبحوثة يرون بأن المنظمة لا تقدم مكافآت مالية بنسبة %79.78، تقابلها نسبة %20.22 من الذين كانوا يرون بأن المنظمة تقدم مكافآت مالية، وقد سجلت أعلى نسبة %55 وهي النسبة التي تمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا بأن المنظمة تقدم مكافآت مالية وولائهم متوسط، تقابلها نسبة %48.10 التي تمثل الذين أجابوا بأن المنظمة لا تقدم مكافآت مالية وبالمقارنة بين النسبتين نجد أن هناك فروق بسيطة بين النسبتين، كما أن هناك نسبة %40 وهي نسبة معتبرة من أفراد العينة كانوا يرون أن المنظمة تقدم مكافآت مالية كان ولائهم قوي تقابلها نسبة %30.38 من أفراد العينة الذين كانوا يرون بأن المنظمة لا تقدم مكافآت مالية، ويتضح من خلال النسبتين أن هناك فروق بين النسبتين، والتي يمكن من خلالها تأكيد وجود علاقة بين المتغيرين، وهو ما يؤكد معامل التوافق الذي يدل على وجود علاقة بين تقديم المكافآت المالية ودرجة ولاء العاملين للمنظمة، كما أن العدالة في تقديم المكافآت تؤثر على ولاء العاملين للمنظمة حيث سجلت أعلى نسبة %35 من الذين كانوا يرون بأن المنظمة كانت تقدم مكافآت مالية، كان ولائهم قوي و %30 منهم ولائهم متوسط .

ويتضح من خلال القرائية الإحصائية للجدول، أن المدراء لا يهتمون بالثقافة التحفيزية ومنح المكافآت مقارنة بباقي العوامل بحيث يتم اعتبارها تكاليف مضافة، كما يمكن أن يكون السبب وراء عدم منح مكافآت إلى تقصير بعض العاملين في أعمالهم وحادثة البعض منهم، إلا أنها هناك عدالة في تقديم المنظمة للمكافآت لعاملها وهو ما تؤكد النسبة العالية من الذين أجابوا بأن المنظمة تقدم مكافآت مالية متساوية لكل العاملين، الأمر الذي انعكس على ولائهم للمنظمة، كما نلاحظ من خلال الجدول أن العاملين يقومون بمقارنات بين بعضهم من أجل تحديد إذا ما هناك عدالة داخل المنظمة في توزيع المكافآت، كما أن الأمر يتعدى ذلك إلى القيام بمقارنات خارجية بمعنى مقارنة الأفراد معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات ومخرجات سواهم من الأفراد في منظمات أخرى ليكونوا شعورا معينا تجاه توفر العدالة أو غيابها، وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد موضوع المقارنة وهذا بالتحديد ما توصل إليه "سي تي آدمز" 1961 م من خلال طرحه لنظرية العدالة وحسب هذه النظرية فإن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات مقارنة جهود الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل، وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب العمال الآخرين، وتوجد عدم العدالة عندما لا تكون هذه النسب متساوية، وقد تكون نسب المدخلات إلى المخرجات أكبر من أو أقل من نسب الأفراد الآخرين، ومما سبق يتضح أن المنظمة قد أهملت أحد أهم الحوافز التي تساعد المنظمة على المحافظة على عمالها وتعويضهم عن المجهودات والأفكار التي يقدمونها للمنظمة، فهي تمثل بذلك ورقة رابحة تطبقها المنظمة لدفع عمالها لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف عمالها من جهة أخرى.

الجدول رقم (13): يبين العلاقة بين تناسب ساعات العمل مع ظروف العامل والولاء التنظيمي

المجموع		لا		نعم		تناسب ساعات العمل الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%33,33	21	%30,55	11	قوي
%49,49	49	%49,20	31	%50	18	متوسط
%18,18	18	%17,46	11	%19,44	7	ضعيف
%100	99	%100 %63.63	63	%100 %36.36	36	المجموع

الكاي تربيع المحسوبة $0.10 (khi^2)$
الكاي تربيع الجدولة $5.99 (khi^2)$
درجة الحرية 2
مستوى الدلالة 0.05
الفرض الصفري (HO): توجد استقلالية بين المتغير المستقل والمتغير التابع
الفرض البديل (HA): توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
بما أن قيمة الكاي تربيع المحسوبة أقل من قيمة الكاي التربيع الجدولة نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري
الذي يؤكد عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه، والذي يوضح العلاقة بين تناسب ساعات العمل مع ظروف العامل والولاء التنظيمي، يتضح أن الاتجاه العام لأفراد العينة المبحوثة يرون بأن ساعات العمل لا تتناسب مع ظروفهم الخاصة بنسبة 63.63% وذلك راجع إلى عامل السن حيث أن غالبية الفئة العمرية تقع بين [30-40] ففي هذه الفئة يكون لديهم مسؤوليات اجتماعية أخرى غير الوظيفة التي يقومون بها، تقابلها نسبة 36.36% وهي النسبة التي تمثل فئة المبحوثين الذين كانوا يرون بأن ساعات العمل لا تتناسب مع ظروفهم الخاصة، وقد سجلت أعلى نسبة 50% وهي نسبة الذين أجابوا بأن ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة كان ولائهم متوسط، تقابلها نسبة 49.20% التي تمثل الذين أجابوا بأن ساعات العمل لا تتناسب مع ظروفهم الخاصة، وبالمقارنة بين النسبتين نجد أنهما كانتا متقاربتين جداً، وهو نفس الأمر بالنسبة للذين كانوا يرون أن ساعات العمل لا تتناسب مع ظروفهم الخاصة بنسبة 33.33% ولائهم قوي تقابلها نسبة 30.55% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة، وبالتالي فإن ولاء العاملين لم يتأثر بالحجم الساعي للعمل وهذا ما تؤكدته نسبة الأفراد الذين يرون بأن ساعات العمل لا تتناسب ولكن أكبر نسبة كان ولائهم متوسط، وكذلك بالنسبة للذين أجابوا بأن ساعات العمل تتناسب وكانت أكبر نسبة ولائهم متوسط، وهذا ما تؤكدته

قيمة الكاي تربيع بأنه لا توجد علاقة بين ساعات العمل و ولاء العاملين للمنظمة، وهو عكس ما تم مناقشته في الجانب النظري والمتعلق بأحد الأبعاد المساعدة على تعزيز الولاء التنظيمي والمتمثلة في ملاءمة ساعات العمل حيث أثبتت الدراسات أن ملاءمة ساعات العمل بالنسبة للعامل لها تأثير على زيادة الولاء للمنظمة العمل على دعم سياساتها المختلفة، حيث يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.

الجدول رقم(14):يبين العلاقة بين توزيع المهام بشكل عادل بين العاملين والولاء التنظيمي

المجموع		لا		نعم		عدالة توزيع المهام بين العاملين الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%25,75	17	%45,45	15	قوي
%49,49	49	%48,48	32	%51,51	17	متوسط
%18,18	18	%25,75	17	%3,03	1	ضعيف
%100	99	%100 %66.66	66	100 %33.33	33	المجموع
معامل التوافق (CC): $0.28 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع						

من خلال البيانات العامة للجدول الذي يوضح العلاقة بين العدالة في توزيع المهام والولاء التنظيمي، يتضح أن الاتجاه العام لأفراد العينة المبحوثة يرون بأنه لا توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين بنسبة %66.66، تقابلها نسبة %33.33 التي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأنه توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين، وقد سجلت أعلى نسبة %51.51 ولأهم متوسط أجابوا بأنه توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين، تقابلها نسبة %48.48 بالنسبة الذين أجابوا بأنه لا توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين، والملاحظ أن هناك تقارب بين النسبتين، وهناك نسبة هامة قدرت ب %45.45 كان ولأهم قوي كانوا يرون بأنه توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين، تقابلها نسبة %25.75 من الذين كانوا يرون بأنه لا توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين، وبالمقارنة بين النسبتين نجد أن هناك فروق كبيرة بين النسبتين وهو ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، وبالتالي فإن الولاء التنظيمي للعاملين قد تأثر بالعدالة في توزيع

المهام بين العاملين ، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تدل على وجود علاقة بين العدالة في توزيع المهام بين العاملين وولائهم التنظيمي .

من خلال النتائج المحصل عليها يتضح أنه لا توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين في المنظمة، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين بأنه لا توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين فمنهم من أرجع السبب إلى غياب العدالة في توزيع عبء العمل كالمحسوبية ،المحاباة ،القرباة و الجهوية بالإضافة إلى سوء التسيير، ضعف التكوين الإداري وغياب التنسيق مع العمال على حد قول أحد الإطارات حيث يرى أن الأشخاص الذين يقومون بتوزيع المهام لا يملكون ما يؤهلهم لذلك، كما أن منهم من أرجع السبب إلى بعض الوظائف تتطلب جهدا مضاعفا عكس وظائف أخرى، الأمر الذي يجعلهم يبذلون جهدا مضاعفا أكبر مما يبذله زملائهم، ومنهم من يرى أن هناك أفراد يكفون بأعمال كثيرة تفوق قدراتهم والعكس من ذلك، وهو ما تم ملاحظته عند قيامنا بالزيارة الميدانية للمنظمة فإننا لاحظنا أن هناك مكاتب فارغة موظفوها ينتقلون بين المكاتب أو خارج المنظمة ومكاتب أخرى موظفوها منهمكون في العمل، أما بعض الموظفين فقد أكد أنه لا توجد عدالة في توزيع المهام بينهم وبين العاملين الذكور فحسب قولهن أن العاملين الذكور يتهربون من تأدية المهام الموكلة إليهم وبلقونها إلى الإناث، الأمر الذي يجعلهن يقمن بأعمالهن وأعمال زملائهن.

وبالرجوع إلى الجانب النظري فإن العدالة التنظيمية تحافظ عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المنظمة وزيادة ولائهم، وحسب نظرية العدالة "لأدمز" فإن الفرد في حالة دائمة من المقارنة بين مدخلاته ومخرجاته، وإذا اعتبرنا أن الجهد الوظيفي والولاء التنظيمي من المدخلات التنظيمية وذلك حسب الجدول رقم(01) في الجانب النظري الذي يوضح المدخلات والمخرجات التنظيمية، فإن الفرد عند مقارنته لمدخلاته مع مدخلات زميله، ويجد أن مدخلاته أكبر من مدخلات زميله، فإن الفرد يشعر بتوتر يدفعه إلى محاولة تصحيح خلل النسبتين وذلك إما بزيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من عوائده، أو تقليل مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده، وبالتالي فإن هذا الوضع يجعل الفرد إما أن يقلل من جهده أو ولائه للمنظمة أو كلاهما معا.

3. تحليل بيانات الفرضية الثانية :

الجدول رقم(15):يبين العلاقة بين طريقة تعامل المدير وبين الولاء التنظيمي

المجموع		لا مبالاة		بصرامة		بكل ود واهتمام		طريقة تعامل المدير الولاء التنظيمي
		%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%31,25	5	%27,58	16	%44	11	قوي
%49,49	49	%37,50	6	%50	29	%56	14	متوسط
%18,18	18	%31,25	5	%22,41	13	%00	0	ضعيف
%100	99	%100 %16.16	16	%100 %58.58	58	%100 %25.25	25	المجموع

معامل التوافق (CC): $0.28 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه، والذي يوضح العلاقة بين طريقة تعامل المدير مع العاملين عند اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل والولاء التنظيمي للعاملين، يتبين أن 58.58% يرون بأن المدير يتعامل معهم بصرامة، تقابلها نسبة 25.25% من الذين يرون بأن المدير يتعامل معهم بود واهتمام عند اتخاذه للقرارات تنظيمية تتعلق بوظائفهم، أما بالنسبة للذين يرون بأن المدير لا يبالي بهم عند اتخاذه للقرارات فقد بلغت نسبتهم 16.16%، وقد سجلت نسبة كبيرة 44% ولاؤهم قوي يرون بأن المدير يتعامل معهم بود واهتمام عند اتخاذه للقرارات تنظيمية تتعلق بوظائفهم، تقابلها نسبة 27.58% يرون بأن المدير يتعامل معهم بصرامة، وما يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق هامة بين النسبتين، والتي تدل على أن هناك علاقة بين طريقة تعامل المدير مع العاملين عند اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل والولاء للمنظمة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تدل على وجود علاقة بين طريقة تعامل المدير مع العاملين وولائهم للمنظمة.

ويتضح من خلال النسبة الكبيرة الواردة في الجدول 58.58% أن أغلبية أفراد العينة تشعر بنقص في تطبيق بعد عدالة التعاملات من خلال المعاملة التي يصنفها أفراد العينة في خانة المعاملة الصارمة، الأمر الذي انعكس على ولاء العاملين للمنظمة، وحسب ما جاء في الجانب النظري للدراسة فإن عدالة التعاملات يعكس رأي متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم متخذ القرار بتطبيق القرارات عليه، والملاحظ على النتائج المحصل عليها أن المنظمة قد أهملت أحد مكونات عدالة التعاملات وهي: الحساسية الشخصية والتي تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين، كما أن هناك العديد من

الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي التي أثبتت أن هناك علاقة بين نمط الإشراف والولاء التنظيمي للعاملين منها الدراسة التي قام بها كل من " لمارش " و"ماناري" والتي أشارا فيها إلى مجموعة من العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي من ضمنها نمط الإشراف وطريقة تعامل المدير مع العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى إدراك العاملين لعدالة التعاملات الأمر الذي يؤدي إلى خلق التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة، والحصول أيضا على رضاهم وولائهم للمنظمة.

الجدول رقم(16) : يبين العلاقة بين اهتمام المدير عند اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي

المجموع		لا يبالي		كلاهما معا		مصلحة المنظمة		مصلحتك كموظف		اهتمام المدير
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الولاء التنظيمي
32,32%	32	16,67%	2	33,33%	12	29,79%	14	100%	4	قوي
49,49%	49	50%	6	61,11%	22	44,68%	21	0,00	0	متوسط
18,18%	18	33,33%	4	5,56%	2	25,53%	12	0,00	0	ضعيف
100%	99	100% 12.12%	12	100% 36.36%	36	100% 47.47%	47	100% 4.04%	4	المجموع
معامل التوافق (CC): $0.38 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع										

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول الذي يوضح العلاقة بين اهتمام المدير عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والولاء التنظيمي للعاملين، يتضح أن أعلى نسبة قد سجلت 47.47% من أفراد العينة المبحوثة يرون بأن المدير يهتم بمصلحة المنظمة على حساب مصالح العاملين، تقابلها نسبة 36.36% ممن يرون أن المدير يهتم بمصلحة المنظمة ومصلحة العاملين، وقد جاءت أعلى نسبة 100% من أفراد العينة ولائهم قوي كانوا يرون بأن المدير يهتم بمصلحتهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، تقابلها نسبة 29.79% من العاملين الذين يرون بأن المدير يهتم بمصلحة المنظمة، ومن خلال المقارنة بين النسبتين نجد أن هناك فروق هامة ذات دلالة بينهما، والتي تدل على وجود علاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وعليه يمكن القول أن الاهتمام الذي يبديه المدير عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يؤثر على إدراك العاملين لعدالة التعاملات من عدمه، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي، وهذا ما تبينه نسبة 100% للأفراد الذين أجابوا بأن المدير يأخذ مصالحهم في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كان ولائهم قوي، وهو ما تؤكد قيمة

معامل التوافق التي تدل على وجود علاقة بين الاهتمام الذي يبديه المدير عند اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل وولاء العاملين للمنظمة.

وحسب ما جاء في الجانب النظري فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية وفي إحساسه بعدالة التعاملات بين الأشخاص، ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، ومقدار الاحترام وحسن الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، ومنه يمكن القول أن نقص المعاملة الجيدة من طرف المدير ومعاملته للعاملين بصرامة، واهتمامه بأهداف المنظمة وإهماله لأهداف العاملين قد جعلهم يشعرون بغياب عدالة التعاملات الأمر الذي انعكس على ولائهم للمنظمة.

الجدول رقم(17) : يبين العلاقة أخذ المدير لآراء العاملين في الحسبان والولاء التنظيمي

المجموع		أحيانا		لا		نعم		أخذ آراء العامل في الحسبان الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.32%	32	37,14%	13	20,37%	11	80%	8	قوي
49.49%	49	57,14%	20	50,00%	27	20%	2	متوسط
18.18%	18	5,71%	2	29,63%	16	0%	0	ضعيف
100%	99	100% 35.35%	35	100% 54.54%	54	100% 10.10%	10	المجموع

معامل التوافق (CC): $0.41 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

انطلاقا من القراءة الإحصائية للجدول الذي يوضح العلاقة بين أخذ المدير لرأي العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل والولاء التنظيمي لديهم، يتضح أكبر نسبة 54.54% يرون بأن المدير لا يأخذ رأي العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل، وبالمقابل فإن هناك ما نسبته 35.35% يرون بأن المدير يأخذ أحيانا آراءهم بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن المدير يأخذ رأيهم بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل 10.10% وقد كانت أعلى نسبة 80% من أفراد العينة ولائهم قوي يرون بأن المدير يأخذ رأيهم بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل، بالمقابل جاءت نسبة 20.37% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن المدير لا

يأخذ رأي العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، تقابلها نسبة 37.14% أجابوا بأن المدير يأخذ أحيانا رأي العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وبالمقارنة بين النسب الثلاثة نجد أن درجة الولاء تتأثر بدرجة أخذ المدير لرأي العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وعليه يمكن القول أن أخذ المدير لرأي العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يؤثر على إدراك العاملين لعدالة التعاملات من عدمه، الأمر الذي ينعكس على ولائهم للمنظمة وهذا ما نلاحظه من خلال النسبة العالية 80% للأفراد الذين أجابوا بأن المدير يأخذ رأيهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وكانت ولائهم قوي، وهذا ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تدل على وجود علاقة بين أخذ المدير لرأي العاملين في الحسبان عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وولاء العاملين للمنظمة.

من خلال كل هذا يتضح أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون بأن المدير لا يأخذ آراءهم في الحسبان عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وبالرجوع إلى الجانب النظري فإن المدير قد أهمل قاعدة من القواعد التي وضعها "لفنهال" Leventhal وهي قاعدة التمثيل التي يقصد بها إعطاء العمال بالمنظمة فرصة المشاركة في صنع القرار، إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية، وهو الأمر الذي لم نلاحظ وجوده من خلال النسب السابقة داخل المنظمة.

الجدول رقم(18): يبين العلاقة بين شرح المدير للأسباب المنطقية التي دعت به إلى اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي

المجموع		أحيانا		لا		نعم		شرح الأسباب الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%40,63	13	%20,69	12	%77,78	7	قوي
%49,49	49	%50	16	%53,45	31	%22,22	2	متوسط
%18,18	18	%9,38	3	%25,86	15	%00	0	ضعيف
%100	99	%100 %32.32	32	%100 %58.58	58	%100 %9.09	9	المجموع

معامل التوافق (CC): $0.36 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول الذي يوضح العلاقة بين شرح المدير للأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والولاء التنظيمي للعاملين، يتضح أن أغلبية العاملين يرون بأن المدير لا يشرح لهم الأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 58.58% تقابلها نسبة 32.32% يرون بأن المدير يشرح لهم أحيانا الأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات، ثم جاءت نسبة 9.09% من أفراد العينة يرون أن المدير يشرح لهم الأسباب التي دعتة إلى اتخاذ القرارات، وقد جاءت نسبة 77.77% من أفراد العينة ولأنهم قوي ممن يرون بأن المدير يشرح لهم الأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات، تقابلها نسبة 20.69% ممن يرون بأن المدير لا يشرح الأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بينما ترتفع بالنسبة للذين أجابوا بأن المدير يشرح لهم أحيانا الأسباب التي دعتة إلى اتخاذ القرارات، وبالمقارنة بين النسب الثلاثة يتبين أن درجة الولاء تتأثر بشرح المدير للأسباب التي دعتة إلى اتخاذ القرارات فكلما قام المدير بتوضيح وشرح الأسباب التي دعتة إلى اتخاذ القرارات كلما ارتفع الولاء التنظيمي للعاملين، وعليه فإن شرح المدير للأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يؤثر على إدراك العاملين لعدالة التعاملات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم للمنظمة، وهذا ما يتضح من خلال النسبة العالية 77.78% للأفراد الذين أجابوا بأن المدير يشرح لهم الأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وكان ولائهم قوي، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

وبالرجوع إلى الجانب النظري فإن المدير هنا قد أهمل أحد مكونات عدالة التعاملات والتي لها الأثر البالغ على الولاء التنظيمي للعاملين، والذي يعرف بالتفسيرات الاجتماعية والتي تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين

بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، إن هذا المكون الأساسي لعدالة التعاملات يعكس رأي متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم متخذ القرار بتطبيق القرارات عليه، فهي لا تمثل عدالة عوائد القرار ولا عدالة القرار نفسه، بل تتجلى في التفاعل بين متخذ القرار ومتلقيه، كون تطبيق القرارات الإدارية يتطلب نوعاً من الاتصال بين صانع القرار ومتلقيه وحسب "موج" و"بايز" Moog and Bies فإن هذا التفاعل ربما يفسر لما يشعر العامل بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات وعوائدها عادلة.

الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين مناقشة المدير للنتائج المترتبة على القرارات المتخذة والولاء التنظيمي

المجموع		أحيانا		لا		نعم		مناقشة النتائج الولاء التنظيمي
		%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%37,50	3	%24,05	19	%83,33	10	قوي
%49,49	49	%50	4	%54,43	43	%16,66	2	متوسط
%18,18	18	%12,50	1	%21,51	17	%00	0	ضعيف
%100	99	%100 %8.08	8	%100 %79.79	79	%100 %12.12	12	المجموع
معامل التوافق (CC): $0.38 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع								

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، الذي يبين العلاقة بين مناقشة المدير للنتائج المترتبة على القرارات المتخذة والولاء التنظيمي للعاملين، يتضح أن الاتجاه العام لأفراد العينة المبحوثة يرون بأن المدير لا يناقش معهم النتائج المترتبة على القرارات المتخذة وذلك بنسبة 79.79% ومن خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة 83.33% من أفراد العينة ولأنهم قوي أجابوا بأن المدير يناقش معهم النتائج المترتبة على القرارات المتخذة، في المقابل جاءت نسبة 24.05% ممن أجابوا بأن المدير لا يناقش معهم النتائج المترتبة على القرارات المتخذة، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بأن المدير يناقش معهم أحيانا النتائج المترتبة على القرارات المتخذة 37.50%، وبالمقارنة بين النسب الثلاثة يتضح أن هناك فروق هامة بين النسب، وعليه يتبين بأنه كلما قام المدير بمناقشة النتائج المترتبة على القرارات المتخذة كلما ارتفعت الولاء التنظيمي، وهذا ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تدل على وجود علاقة بين مناقشة المدير للنتائج المترتبة على القرارات المتخذة ودرجة ولاء

العاملين للمنظمة كما أن هذا البعد له دور كبير على إدراك العاملين لعدالة التعاملات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم للمنظمة، وبالرجوع إلى الجانب النظري فإن المنظمة قد أهملت أحد المحددات الرئيسة لعدالة التعاملات وهو التفسير الذي يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامية التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية ولا يأتي ذلك إلا مع توفر الشفافية التي تمثل حافزا للعاملين على انتهاز سلوكات إيجابية وترسيخ الولاء التنظيمي لديهم، كما أن غيابها سوف يعطي الفرصة لظهور ونمو سلوكيات عدم العدالة.

4. تحليل بيانات الفرضية الثالثة :

الجدول رقم(20) : يبين العلاقة بين عدالة معايير الترقية المتبعة والولاء التنظيمي

المجموع		لا		نعم		عدالة معايير الترقية الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%25	10	%37,28	22	قوي
%49,49	49	%42,5	17	%54,23	32	متوسط
%18,18	18	%32.5	13	%8,48	5	ضعيف
%100	99	%100 %40.40	40	%100 %59.60	59	المجموع

الكاي تربيع المحسوبة (khi^2) 6.45
الكاي تربيع الجدولة (khi^2) 5.99
درجة الحرية 2
مستوى الدلالة 0.05
الفرض الصفري (HO) : توجد استقلالية بين المتغير المستقل والمتغير التابع
الفرض البديل (HA) : توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
بما أن قيمة الكاي تربيع المحسوبة أكبر من قيمة الكاي التربيع الجدولة نرفض الفرض الصفري (HO) ونقبل
الفرض البديل (HA) الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

من خلال البيانات العامة للجدول الذي يبين العلاقة بين عدالة معايير الترقية المتبعة والولاء التنظيمي للعاملين، يتضح أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بأن المعايير التي تتم بها الترقية عادلة حيث بلغت نسبتهم %59.60 تقابلها نسبة %40.40 من الذين أجابوا بأن الإجراءات المتبعة في الترقية داخل المنظمة غير عادلة، ويتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة قد سجلت من أفراد العينة هي نسبة %54.23 ولأنهم متوسط والذين أجابوا بأن هناك عدالة في المعايير المتبعة للترقية تقابلها نسبة %42.5 التي تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأن معايير الترقية غير عادلة، وبالمقارنة بين النسبتين يتبين أن هناك فروق بين النسبتين، أما نسبة %37.28 من أفراد العينة كان ولأنهم قوي أجابوا بأن هناك عدالة في معايير الترقية، تقابلها نسبة %25 من الذين أجابوا بأن معايير الترقية غير عادلة، والملاحظ أن هناك فروق هامة بين النسبتين، وهو ما يدل على وجود علاقة بين هاذين المتغيرين، هو ما تؤكد قيمة الكاي تربيع التي أظهرت أن هناك علاقة بين عدالة معايير الترقية ودرجة ولاء العاملين للمنظمة.

لذا يمكن القول أن فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها لأنها توفر له امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية فالأجر يتحسن شيئاً فشيئاً والأوضاع الاجتماعية تعرف تحسناً بالإضافة إلى الشعور بالتقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى شعور العاملين أن هناك عدالة في التوزيع، حيث تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والولاء التنظيمي للفرد فالعامل عندما يشعر بعدالة سياسة الترقية، وإمكانية رفع مستواه الوظيفي الاجتماعي ببذل قصارى جهده سعياً منه إلى الترقية وتقمص مناصب عليا خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتميزون بالدافعية للإنجاز، ولكن إذا وجد هذا العامل أن الترقية تتم وفق مبدأ المحاباة فإن ذلك سيؤثر على نفسيته وسلوكه، خاصة إذا كان هو الشخص المناسب أو المنتظر للمنصب فربما يترك المنظمة أو يبقى ولكن بروح معنوية منهارة.

الجدول رقم(21) : يبين العلاقة عدالة المعايير المتبعة في تقييم الأداء والولاء التنظيمي

المجموع		لا		نعم		عدالة معايير تقييم الأداء الولاء التنظيمي
		%	ك	%	ك	
%32,32	32	%11,90	5	%47,37	27	قوي
%49,49	49	%54,76	23	%45,61	26	متوسط
%18,18	18	%33,33	14	%7,02	4	ضعيف
%100	99	%100 %42.42	42	%100 %57.57	57	المجموع
معامل التوافق (CC): $0.40 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع						

من خلال البيانات العامة للجدول الذي يبين العلاقة بين عدالة المعايير المتبعة في تقييم الأداء والولاء التنظيمي، يتضح أن الاتجاه العام لأفراد العينة يرون أن هناك عدالة في المعايير المتبعة في تقييم الأداء، حيث قدرت نسبتهم %57.57، تقابلها نسبة %42.42 التي تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأن المعايير المتبعة في تقييم الأداء داخل المنظمة غير عادلة، وقد كانت نسبة %47.37 من أفراد العينة ولائهم قوي أجابوا بأن هناك عدالة في المعايير المتبعة في تقييم الأداء، تقبلها نسبة %11.90 ممن أجابوا بأنه ليس هناك عدالة في المعايير المتبعة في تقييم الأداء، أما الذين أجابوا أنه ليس هناك عدالة في المعايير المتبعة لتقييم الأداء وكان

ولاؤهم ضعيف قد بلغت نسبتهم 33.33% تقابلها نسبة 7.07% ممن أجابوا بأن هناك عدالة في المعايير المتبعة في تقييم الأداء، ومن خلال النسب السابقة يتضح أن هناك فروق هامة ذات دلالة بين النسب الواردة في الجدول، والتي تدل على أن هناك علاقة بين هاذين المتغيرين، من خلال تأثير الولاء التنظيمي للعاملين بعدالة المعايير المتبعة في تقييم الأداء، وهذا ما تؤكد قيمة معامل التوافق بأنه توجد علاقة بين عدالة المعايير المتبعة في تقييم الأداء وولاء العاملين للمنظمة.

إن تقييم الأداء نظام يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم وكفاءتهم في العمل وانطلاقاً من هذا لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم وكسب ولأهم، ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن هناك عدالة في معايير تقييم الأداء وهذا ما ينعكس إيجاباً على العامل، الأمر الذي ينمي ذاته ويرفع من ولائه، فمعرفة العامل بأن المعايير والأسس التي يستند عليها في تقييم أدائه عادلة، تدفعه لبذل جهد أكبر والبحث عن السبل التي تساعد على تطوير مهاراته، وزيادة معرفته بدوره ووظيفته حتى يؤديها بالشكل المطلوب وبالطريقة الصحيحة، مما يجعل تقييمه من قبل الإدارة جيداً وبالصورة الإيجابية التي يريها، كما أن عدم العدالة في المعايير المتبعة في تقييم الأداء وعدم وضوحها ونقص المعلومات الكافية حولها يجعل العمال يشعرون بعدم نزاهة إجراءات تقييم الأداء.

الجدول رقم (22): يبين العلاقة بين تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء والولاء التنظيمي

المجموع		لا		نعم		تطبيق القرارات والإجراءات على الكل الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	
32,32%	32	27,14%	19	44,82%	13	قوي
49,49%	49	52,85%	37	41,37%	12	متوسط
18,18%	18	20%	14	13,79%	4	ضعيف
100%	99	100% 70.70%	70	100% 29.30%	29	المجموع
معامل التوافق (CC): $0.40 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع						

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه، والذي يبين العلاقة بين تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء والولاء التنظيمي، نجد أن الاتجاه العام لأفراد العينة يرون أن القرارات والإجراءات الإدارية لا تطبق على كافة العاملين، حيث قدرت نسبتهم 70.70%، تقابلها نسبة 29.29% من أفراد العينة الذين يرون أن القرارات والإجراءات الإدارية تطبق على كافة العاملين بدون استثناء، منهم نسبة 44.82% التي تمثل الأفراد الذين يرون أن القرارات والإجراءات الإدارية تطبق على كافة العاملين ولائهم قوي، تقابلها نسبة 27.27% التي تمثل الأفراد الذين يرون أن القرارات والإجراءات الإدارية لا تطبق على كافة العاملين بدون استثناء، وهو ما يبين أن الولاء التنظيمي للعاملين تتأثر بتطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على كافة العاملين، وبالتالي فإنه توجد علاقة بين هذين المتغيرين، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تدل على وجود علاقة بين تطبيق المدير للقرارات والإجراءات على كافة العاملين بدون استثناء ودرجة ولاء العاملين للمنظمة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن هناك غياب لبعد عدالة الإجراءات المتمثلة في عدم تطبيق الإجراءات الإدارية على كافة العاملين، ذلك أن فئة كبيرة من الباحثين ترى بأن القانون الداخلي للمؤسسة كان لا يطبق على جميع العاملين بنفس الدرجة، وفي غالب الأحيان كان هناك استثناءات، خاصة عمال الإدارة العليا والأشخاص ذوي الصلاحيات الكبيرة لا يسري عليهم القانون كما يسري على باقي العاملين خاصة في مجال الخصم من الرواتب ومجال أوقات الدخول والخروج بالإضافة على وجود أشخاص فوق القانون، وهذا كله يعود إلى المحسوبية والقرباة والمحاباة وحتى الجهوية والعشائرية، التي تعتبر أحد الممارسات السلبية المنتشرة في

غالبية المؤسسات الجزائرية، وإذا رجعنا إلى الجانب النظري فنجد أن هناك إخلالا بأحد قواعد عدالة الإجراءات والمتمثلة في قاعدة الثبات والتي تعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع العاملين الذين يخصهم قرار معين دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين، إلا أننا نجد هنا أن المنظمة لا تطبق الإجراءات الإدارية على كل العاملين بدون استثناء، وهذا ما تثبته النسبة ال التي تشير إلى ذلك.

الجدول رقم(23): يبين العلاقة بين حرص المدير على إبداء العاملين لرأيهم قبل اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي

المجموع		أحيانا		أبدا		دائما		حرص المدير على إبداء العاملين لرأيهم م الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%32,32	32	%64,29	9	%27,27	18	%26,32	5	قوي
%49,49	49	%21,43	3	%48,48	32	%73,68	14	متوسط
%18,18	18	%14,29	2	%24,24	16	%00	0	ضعيف
%100	99	%100 %14.14	14	%100 %66.66	66	%100 %19.19	19	المجموع
لمعامل التوافق (CC): $0.36 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع								

من خلال البيانات العامة للجدول والذي يوضح العلاقة بين حرص المدير على إبداء العاملين لرأيهم قبل اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي لديهم، يتبين أن الاتجاه العام لأفراد العينة يرون أن المدير لا يحرص على أن يبدي العاملون رأيهم قبل اتخاذه للقرارات، حيث قدرت نسبتهم %66.66 تقابلها نسبة %19.19 من أفراد العينة الذين يرون بأن المدير يحرص دائما على إبدائهم لرأيهم قبل اتخاذه للقرارات، ثم تأتي نسبة %14.14 من أفراد العينة الذين يرون بأن المدير يحرص أحيانا على إبداء العاملين لرأيهم قبل اتخاذ القرار، وقد جاءت نسبة %73.68 كأعلى نسبة من أفراد العينة ولائهم متوسط ممن يرون بأن المدير يحرص دائما على إبداء العاملين لرأيهم قبل اتخاذ للقرارات، تقابلها نسبة %48.48 التي تمثل الأفراد الذين يرون أن المدير لا يحرص على أن يبدي العاملون رأيهم قبل اتخاذه للقرارات، وبالمقارنة بين النسبتين يتضح أن هناك فروق كبيرة بين النسبتين والتي تدل على أن الولاء التنظيمي للعاملين يتأثر بحرص المدير على أن إبداء رأيهم قبل اتخاذه للقرارات، وبالتالي فإنه توجد علاقة بين هذين المتغيرين، وهذا ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تدل على وجود

علاقة بين حرص المدير على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات وولائه قوي العاملين للمنظمة، من كل ما سبق يتبين أن المدير لا يحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، هذا ما يمكن أن يكون سببا وراء عدم نجاعة هذه القرارات، بحيث لم تتم مشاركة كل الأطراف الفاعلة واقتصرت المشاركة في القرارات على فئة قليلة في قمة الهرم التنظيمي، وفي أغلب الأحيان يقتصر الأمر على المدير فقط في حين يتم تهमيش العمال الذين يقومون بالأعمال ميدانيا وهم الأدرى بالمشاكل العالقة، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن بالمنظمات الجزائرية، يميلون إلى تهميش اليد العاملة الشابة بسبب قلة خبرة هذه الأخيرة أو لأنها لم يمض على تواجدها وقت طويل بالمؤسسة وهي الفئة الكبرى في المنظمة، ويمكن القول أن عدم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بمهامهم يمكن أن يولد لديهم شعور بأنهم أداة من أدوات الإنتاج ما يؤدي إلى غياب الثقة بالمؤسسة وينمي الرغبة لديهم في ترك العمل.

وحسب ما تم تناوله في الجانب النظري فإن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لإبداء رأيهم من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي الفعال في بيئة العمل وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تحدي لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية، يرى العديد من الباحثين أن الولاء التنظيمي يتحقق من خلال إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تنمي إحساسا بالمسؤولية عن نتيجة الأعمال، كما أن المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد من خلال ما يقره لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو يفرضه الآخرون، كما أن المشاركة في صنع القرار تعمل على دمج أفكار واتجاهات الأفراد والمجموعات في عملية صنع القرارات في المنظمة وحل مشاكل العمل الذي يقوم به يشعره بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة ويعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المنظمة وإعلاء مصالحها والعمل على تحقيق أهدافها.

الجدول رقم(24) : يبين العلاقة بين إفساح المدير المجال للاعتراض على القرارات التي يصدرها والولاء التنظيمي

المجموع	أحيانا		لا		نعم						إفساح المجال للاعتراض على القرارات المتخذة درجة الولاء			
	ك	%	ك	%	ك	%	أحيانا		أبدا			دائما		
							ك	%	ك	%		ك	%	
32	32	52.63%	10	22.81%	13	39.13%	9	4.34%	1	8.69%	2	26.09%	6	قوي
49	49	36.84%	7	49.12%	28	60.87%	14	30.43%	7	17.39%	4	13.04%	3	متوسط
18	18	10.53%	2	28.07%	16	0%	0	0%	00	0%	00	0%	00	ضعيف
99	99	100% 19.19%	19	100% 57.57%	57	100% 23.23%	23	34.78%	8	26.09%	6	39.13%	9	المجموع

عامل التوافق (CC): $0.35 > 0.25$ توجد علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه، يتضح أن الاتجاه العام لأفراد العينة يرون أن المدير لا يفسح المجال للعاملين للاعتراض على القرارات التي يتخذها، حيث قدرت نسبتهم 57.57%، تقابلها نسبة 23.23% ممن يرون أن المدير يفسح المجال للعاملين للاعتراض على القرارات، كما جاءت نسبة 19.19% والتي تعبر عن أفراد العينة الذين أجابوا بأن المدير يسمح لهم أحيانا الاعتراض على القرارات التي يتخذها، وقد جاءت أكبر نسبة والتي تقدر ب: 60.87% من أفراد العينة كان ولاؤهم متوسط أجابوا بأن المدير يسمح لهم بالاعتراض على القرارات التي يتخذها، تقابلها نسبة 49.12% التي تمثل الأفراد الذين يرون أن المدير لا يفسح المجال للعاملين للاعتراض على القرارات التي يتخذها، وبالمقارنة بين النسبتين يتضح أن هناك فروق ذات دلالة بينهما، كما أن النسب التي توضح أخذ المدير للرأي المعارض بعين الاعتبار تبين أن هناك علاقة بينها، كما جاءت نسبة معتبرة 52% أجابوا بأن المدير يأخذ أحيانا رأيهم المعارض بعين الاعتبار وولائهم قوي، في المقابل هناك نسبة 22.81% أجابوا بأنه يأخذ رأيهم المعارض دائما بعين الاعتبار، منهم 26.09% أجابوا بأنه يأخذ دائما رأيهم المعارض بعين الاعتبار، من خلال المقارنة بين النسب، يتضح أن الولاء التنظيمي للعاملين تتأثر بإفساح المدير المجال للعاملين للاعتراض على القرارات التي يتخذها، وبالتالي فإنه توجد علاقة بين هذين المتغيرين وهذا ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تدل على وجود علاقة بين إفساح المدير المجال للعاملين للاعتراض على القرارات التي يتخذها ودرجة ولاء العاملين للمنظمة. فحسب بعض العاملين فإنهم يحاولون توضيح بعض

الأمر للمشرفين تتعلق بأخطاء فادحة قد تنتج عن تطبيق هذه القرارات إلا أن المديرين يتغاضون عن اقتراحاتهم ويتصرفون وفقا لما تمليه عليهم أذهانهم، هذا ما يعظم شعور العامل بأنه أداة من أدوات الإنتاج لا يحق له المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عمله، كما لا يحق له الاعتراض عليها بما عليه إلا التنفيذ، هذا ما يؤدي بهم إلى الوقوع في أخطاء ليسوا سببها فيتحملون نتائج قرارات هم في الأساس معترضين عليها كل هذا يمكن أن يسبب لهم الإحباط ويبدعون في التفكير في ترك العمل وهو مؤشر من مؤشرات انخفاض الولاء التنظيمي، وفي المقابل إذا أصر على الاعتراض فإن تصرفه هذا يمكن أن يجلب له مشاكل قد تصل على درجة الخصم والطردي في بعض الحالات.

وحسب "ليفنثال" و"فراي" فإن من شروط عدالة الإجراءات أن يتوفر إمكانية تصحيح القرارات بعد صدورها وإعادة النظر فيها، لذا فإن إدراك العاملين لمدى وجود عدالة حسب "ليفنثال" و"فراي" يكون انعكاسا عن الملاحظة والتقييم للقرارات التنظيمية من ناحيتين: الناحية الأولى هي اتساق المعايير الذي يشكل محتوى القرار والذي تنعكس عنه مجموعة آثار تلحق بالمعنيين به، أما الناحية الثانية فهي طبيعة القرار ومدى إمكانية الرجوع عنه بالإلغاء أو التعديل بناء على مدخلات جديدة موضوعية، حيث يمكن القول أن المحددات الرئيسية للقرارات التنظيمية العادلة تتمثل في عاملين هما: وجود إجراءات تضمن خضوع القرارات للموضوعية والمعايير الأخلاقية، إضافة إلى وجود إجراءات تضمن تصحيح القرارات في حالة اكتشاف وجود خطأ ما فيها أو قصور أو عيب في البيانات أو المعلومات أو في المعايير الأخلاقية التي أسهمت في صياغة القرارات المؤثرة في العاملين وهذا ما لم نلاحظ وجوده في المنظمة.

II. مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

1-1 على ضوء الفرضية الأولى : التي مفادها أن لعدالة التوزيع دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.

كشفت نسبة 81.81% أن هناك توافق بين مؤهلها العلمي ومنصبهم في العمل، وبينت نسبة 66.67% بأن مؤهلهم العلمي لا يتوافق مع منصبهم في العمل وولائهم متوسط، كم أن هناك نسبة هامة 35.80% يرون أن هناك توافق بين منصبهم ومؤهلهم العلمي كانت ولائهم قوي، وأظهرت نسبة 54.54% أن راتبهم الشهري غير مناسب، وبينت نسبة 53.70% أن راتبهم الشهري غير مناسب كان ولائهم متوسط، وأن هناك نسبة هامة جدا 44.44% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن راتبهم الشهري مناسب كان ولائهم قوي، وأظهرت نسبة 79.78% أن المنظمة لا تقدم مكافآت مالية، وقد كشفت نسبة 55% أن المنظمة تقدم مكافآت مالية كان ولائهم متوسط، كما أن هناك نسبة معتبرة 40% من أفراد العينة كانوا يرون أن المنظمة تقدم مكافآت مالية ولائهم قوي، وكشفت نسبة 65% أن المنظمة تقدم مكافآت مالية مساوية لما يحصل عليه زملاؤهم. وأظهرت نسبة 63.63% أن ساعات العمل لا تتناسب مع ظروفهم الخاصة، وجاءت نسبة 50% من أفراد العينة يرون أن ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة كان ولائهم متوسط وهو ما يبين أنه لا توجد علاقة بين ساعات العمل وولاء العامل للمنظمة، وأوضحت نسبة 66.66% أنه لا توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين، كما أظهرت نسبة 51.51% أنه توجد عدالة في توزيع المهام كان ولائهم متوسطة، من خلال الإحصاءات اتضح أن هناك غياب لبعد عدالة التوزيع وهذا راجع إلى أن المنظمة لا تقوم بتوزيع المكافآت، وأنه لا توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين، كما أن أجور العاملين لا تتناسب مع ما يبذلونه من جهد، كما بينت النتائج أن هناك علاقة بين بعد عدالة التوزيع والولاء التنظيمي للعاملين، وذلك للعلاقة التي ظهرت في ثلاثة جداول من أصل خمسة، من خلال قيمة معاملات التوافق للجداول (12) و(14) وقيمة الكاي تربيع للجداول رقم(11) وبالتالي يمكن القول أن الفرضية تحققت بنسبة 60%.

1-2 على ضوء الفرضية الثانية : التي مفادها أن لعدالة التعاملات دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.

من خلال نتائج البحث تبين أن نسبة 58.58% من أفراد العينة أقرروا أن المدير يتعامل معهم بصرامة وقد أوضحت نسبة كبيرة 44% أن المدير كان يتعامل معهم بود واهتمام كان ولائهم قوي، تقابلها نسبة 27.58% يرون أن المدير يتعامل معهم بصرامة، وهو ما يؤكد أنه كلما زادت صرامة المدير كلما قل الولاء التنظيمي للعاملين والعكس من ذلك، وفيما يخص الاهتمام الذي يبديه المدير عند اتخاذ القرارات فأوضحت نسبة 47.47% أن المدير يهتم بمصلحة المنظمة على مصالح العاملين، وما يبين أن هناك علاقة بين المتغيرين هو نسبة 100% من أفراد العينة الذين يرون أن المدير يأخذ مصالحهم الخاصة في الحسبان عند اتخاذ القرارات كان ولائهم قوي، وكشفت نسبة 54.54% أن المدير لا يأخذ رأيهم بعين الاعتبار وأظهرت النسبة 80% أن المدير يأخذ رأي العاملين بعين الاعتبار ولائهم قوي، وهو ما يوضح أن درجة الولاء تتأثر بمشاركة العاملين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات، وفيما يتعلق بشرح الأسباب المنطقية التي دعت المدير لاتخاذ تلك القرارات فأوضحت ما نسبته 58.58% أن المدير لا يشرح لهم الأسباب التي دفعته إلى ذلك، وأوضحت نسبة 77.77% أن المدير يشرح لهم الأسباب التي دفعته إلى اتخاذ القرارات كان ولائهم قوي وأظهرت نسبة 79.79% أن المدير لا يناقش معهم النتائج المترتبة على القرارات المتخذة وأظهرت نسبة 83.33% أن المدير يناقش معهم النتائج المترتبة على القرارات المتخذة ولائهم قوي، ومن خلال النتائج المحصل عليها اتضح أن هناك غياب لبعد عدالة التعاملات وهذا راجع إلى الطريقة التي يتعامل بها المدير مع العاملين والتي صنفتها في خانة المعاملة الصارمة واهتمامه بمصلحة المنظمة وإهماله لمصالحهم الخاصة، كما أنه لا يأخذ آراء العاملين بعين الاعتبار ولا يشرح لهم الأسباب المنطقية التي دعتهم إلى اتخاذها ولا يناقش معهم النتائج المترتبة على القرارات المتخذة، كما بينت النتائج أن هناك علاقة بين بعد عدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين، وذلك للعلاقة التي ظهرت في أربعة جداول من أصل خمسة، من خلال قيمة معاملات التوافق للجداول رقم (16) و(17) و(18) و(19) وبالتالي يمكن القول أن الفرضية تحققت بنسبة 80%.

3-1 على ضوء الفرضية الثالثة : التي مفادها أن لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين.

من خلال النتائج الإحصائية للدراسة، اتضح أن نسبة 59.60% يرون أن هناك عدالة في المعايير المتبعة للترقية، وأظهرت نسبة 54.23% من الذي أجابوا أن هناك عدالة في المعايير الخاصة بالترقية ولائهم متوسط، وما نسبته 37.28% ولائهم قوي، كما أن نسبة 57.57% أشارت إلى وجود عدالة في المعايير المتبعة في تقييم الأداء، وأوضحت النتائج أن نسبة 70.70% أن القرارات والإجراءات الإدارية لا تطبق على كافة العاملين، وبينت نسبة 52.52% أن ولائهم متوسط، كما أن هناك نسبة هامة 44.82% يرون أن القرارات تطبق على كافة العاملين بدون استثناء ولائهم قوي، كما أظهرت النتائج المتعلقة بحرص المدير على مشاركة العاملين قبل اتخاذه للقرارات أن نسبة 66.66% أن المدير لا يحرص على مشاركة العاملين قبل اتخاذه للقرارات، وجاءت نسبة 73.68% من أفراد العينة ولائهم متوسط ممن يرون أن المدير يحرص دائما على إبداء العاملين لرأيهم قبل اتخاذ القرارات، كما أن نسبة 57.57% ترى أن المدير لا يفسح لهم المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها، وبينت نسبة 60.87% ممن يفسح لهم المدير المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها ولائهم متوسط، ونسبة هامة 52% من الذين يرون أن المدير يأخذ أحيانا رأيهم المعارض بعين الاعتبار ولائهم قوي. ومن خلال النتائج المحصل عليها اتضح أن هناك نقص في بعد عدالة الإجراءات وهذا راجع إلى الطريقة عدم تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على جميع العاملين وأن هناك استثناءات، كما أن المدير لا يحرص على مشاركة العاملين والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات، ولا يفسح لهم المجال للاعتراض على القرارات المتخذة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين بعد عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي للعاملين، وذلك للعلاقة التي ظهرت في خمسة جداول من أصل خمسة، من خلال قيمة الكاي تربيع للجدول (20) وقيمة معاملات التوافق للجدول رقم (21) و(22) و(23) و(24) وبالتالي يمكن القول أن الفرضية تحققت بنسبة 100%.

وأخيرا يمكن القول أن الدراسة قد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها أن للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، من خلال صحة الفرضيات الفرعية التي تم مناقشتها.

1. النتائج العامة للدراسة:

أ- أسفرت نتائج هذه الدراسة انخفاض في مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والتعاملية والإجرائية في المنظمة ميدان الدراسة.

ب- أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي في هذه المنظمة متوسط.

ج- لا توجد علاقة طردية بين التوافق في المؤهل العلمي ومنصب العمل والولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما تؤكدته قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.17 < 0.25$.

د- هناك علاقة طردية بين الراتب الشهري ودرجة ولاء العاملين للمنظمة، فكلما كان الراتب الشهري مناسب كلما ارتفعت درجة الولاء التنظيمي للعاملين والعكس كلما كان الراتب الشهري غير مناسب كلما انخفضت درجة ولاء العاملين للمنظمة، وهو ما تؤكدته قيمة (K_{hi}^2) : $5.99 < 6.44$

هـ- هناك علاقة طردية بين تقديم المكافآت المالية وولاء العاملين للمنظمة، فكلما حرصت المنظمة على تقديم مكافآت وحوافز مالية لعاملها كلما ارتفعت درجة الولاء التنظيمي، إضافة إلى تحري العدالة في تقسيم تلك المكافآت، وهو ما تؤكدته قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.35$.

و- ليس هناك علاقة طردية بين ساعات العمل وظروف العامل كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع حيث أظهرت النتائج أن الولاء التنظيمي لم يتأثر بهذا المتغير، وهو ما تؤكدته قيمة (K_{hi}^2) : $0.10 > 5.99$

ح- توجد علاقة بين عدالة توزيع المهام بين العاملين وولائهم قوي للمنظمة، فكلما كان هناك عدالة في توزيع المهام بين العاملين كلما زادت الولاء التنظيمي للعامل، وهو ما تؤكدته قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.28$.

ط- هناك علاقة بين طريقة تعامل المدير مع العاملين والولاء التنظيمي، فكلما تميزت العلاقة بين المدير والعاملين بنوع من الجمود والصرامة كلما انخفضت مستويات الولاء التنظيمي، وكلما كانت طريقة تعامل المدير تتميز بنوع من الود والاهتمام كما ارتفعت مستويات الولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما تؤكدته قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.28$.

ي- توجد علاقة بين الاهتمام الذي يبديه المدير عند اتخاذه للقرارات والولاء التنظيمي، فكلما أبدى المدير اهتماما بمصلحة العمال وانشغالهم كلما ارتفع درجة ولاءه، وكلما أبدى المدير اهتمامه بمصلحة المنظمة وأهمل مصالح عامله، كلما انخفضت مستويات الولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما تؤكدته قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.38$

ك- هناك علاقة طردية بين أخذ المدير لرأي العاملين بعين الاعتبار والولاء التنظيمي لديهم، فكلما أخذ المدير رأي العاملين بعين الاعتبار كلما ارتفعت درجة الولاء التنظيمي لديهم، وكلما أهمل المدير آراء العاملين ولم يأخذها بعين الاعتبار كلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.41$

ل- توجد علاقة بين شرح المدير للأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي لدى العاملين، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.36$

م- هناك علاقة طردية بين مناقشة المدير للنتائج المترتبة على القرارات المتخذة والولاء التنظيمي للعاملين، فكلما قام المدير بمناقشة النتائج المترتبة على القرارات المتخذة كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين والعكس من ذلك، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.38$

ن- هناك علاقة طردية بين عدالة المعايير المتبعة للترقية والولاء التنظيمي، فكلما كانت معايير الترقية عادلة كلما ارتفعت مستويات الولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما تؤكد قيمة (Khi²) : $5.99 < 6.45$

س- توجد علاقة طردية بين عدالة معايير تقييم الأداء والولاء التنظيمي، حيث أنه كلما كانت المعايير المتبعة في تقييم الأداء عادلة كلما ارتفعت درجة إدراك العاملين لعدالة الإجراءات، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على ولائهم للمنظمة، وهو ما تؤكد قيمة (CC) : $0.25 < 0.40$

ع- هناك علاقة بين طريقة تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على العاملين ومستوى الولاء التنظيمي، فإذا تم تطبيق القرارات والإجراءات على كل العاملين بدون استثناء وبدون تحيز كلما أدرك العاملون أن هناك عدالة في الإجراءات، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.40$

ف- هناك علاقة طردية بين حرص المدير على مشاركة العاملين من خلال إبدائهم لرأيهم قبل اتخاذه القرارات والولاء التنظيمي، فكلما حرص المدير على إبداء العاملين لرأيهم وعدم الإنفراد بالرأي كلما ارتفع الولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.36$

ص- هناك علاقة بين إفساح المدير المجال للاعتراض على القرارات المتخذة وأخذ الرأي المعارض بعين الاعتبار ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق حيث جاءت قيمة (CC) : $0.25 < 0.38$

خاتمة :

ختاما حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات) في ترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين بمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، حيث اعتمدنا في دراستنا على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي مضمونها أن العدالة التنظيمية بوصفها أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى أدائهم ودافعيتهم للعمل، ودعمنا فكرتنا هذه بجملة من الفرضيات التي أسسنا من خلالها لهذه الدراسة.

وحرصا منا على ضمان الانسجام والترابط بين الأفكار في كل أجزاء البحث، وترجمة تصوراتنا الأساسية من خلال الدراسة الميدانية والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج الميدانية التي أكدت صدق الفرضيات التي انطلقنا منها، وعلى هذا الأساس اتضح جليا أن تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الولاء التنظيمي، وهذا ما أكدته المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها في دراستنا الميدانية حيث أكدت لنا أن تطبيق مبادئ العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وأن للعدالة التنظيمية دور كبير في انتهاج العاملين للسلوكيات الإيجابية، أما إذا ظهر العكس فإن ذلك يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية داخل المنظمة، هذه الأخيرة التي تعتبر عائقا كبيرا يهدد تطور المنظمات وسعيها لتحقيق الفعالية وتحقيق أهدافها.

حيث أكدت لنا النتائج أن اهتمام المنظمة بالتحفيز المادي والمعنوي للعمال، وتحري العدالة في تقديم المكافآت والأجور، وإتباع إجراءات واضحة وعادلة في تقييم الأداء والترقية، وإعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم ومشاركتهم والأخذ برأيهم، مع الحرص على تقديم المبررات الواضحة والكافية للقرارات المتخذة، وخلق جو يساعد على العمل البناء، كل هذه الأمور من شأنها أن تدفع بالعاملين إلى التفاني في العمل وبذل قصارى جهدهم في أداء مهامهم وواجباتهم، لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

قائمة المراجع:

أولا: المصادر:

1-القران الكريم.

ثانيا : المراجع باللغة العربية:

ا. الكتب:

- 1- أبو نصر، مدحت محمد.(2005). تنمية المهارات، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي داخل المنظمة. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر .
- 2- أبو عجاجة، سلوى عياد.(2011). العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية. ليبيا: أكاديمية الفكر الجماهيري للنشر .
- 3- أبو قحف، عبد السلام.(2000). محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 4- أبلانن، سوزان، ترجمة الخزاعي، عبد الحكيم.(2002). كيفية بناء فرق عمل فعالة. القاهرة مصر: دار الفجر .
- 5- إبراهيم، مروان عبد المجيد.(2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان،الأردن: مؤسسة الوراق.
- 6- إمام، زكرياء بشير.(2003). مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي. عمان: دار روائح مجدلاوي.
- 7- أنجرس، موريس، ترجمة صحراوي، بوزيد.(2006). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية.(ط2). الجزائر: دار النهضة للنشر والتوزيع.
- 8- بوحفص، عبد الكريم.(2005). الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر: المطبوعات الجزائرية.
- 9- بيومي، مجدي أحمد، ولطفي، محمد السيد.(2009). الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 10- الباقي، صلاح الدين محمد.(2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 11- بلوط، حسن إبراهيم.(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 12- هشام، صلاح.(2006). العدالة والمجتمع المدني. القاهرة: شركة الأمل للطباعة.
- 13- زايد، عادل محمد.(2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. مصر:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 14- زويلف، مهدي حسين. (1998). إدارة الأفراد، مدخل كمي. مصر: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 15- زرواتي، رشيد. (2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار هومة.
- 16- زرواتي، رشيد. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 17- كاشواي، باري، ترجمة الغامدي. (2008). إدارة الموارد البشرية. (ط3). القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر.
- 18- حمدات، محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 19- حمود، خضير كاضم، والخرشة، ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 20- حسن، عادل. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 21- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 22- ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 23- مذكور، إبراهيم. (1980). المعجم الوجيز. مصر: مجمع اللغة العربية.
- 24- المعاني، أيمن عودة. (1996). الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 25- السويدان، طارق، والعدولي، محمد. (2003). خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين. بيروت، لبنان: دار ابن حزم.
- 26- سلاطنية، بلقاسم، والجيلالي، حسن. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
- 27- سلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 28- ستيرز، جورج، ترجمة الجوهري، محمد. (2006). رواد علم الاجتماع. القاهرة، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 29- عباس، سهيلة محمود، وعلي حسين، علي. (دت). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 30- عبد الباري، درة، والصباع، إبراهيم زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى تنظيمي، عمان: دار وائل للنشر.
- 31- عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر.
- 32- عبيدات، محمد. (2004). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر العربي.
- 33- عليش، محمد ماهر. (د.ت). إدارة الموارد البشرية. (ط2). مصر: عين شمس للنشر والتوزيع.
- 34- الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي. الجزء (01). الإسكندرية: مؤسسة حوريس الدولية.
- 35- الصيرفي، محمد. (2009). التحليل على مستوى المنظمات. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء (04). المكتب الجامعي الحديث.
- 36- الصرن، رعد حسن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها. دمشق: دار الرضا للنشر.
- 37- القريوتي، محمد القاسم. (2009). السلوك التنظيمي. (ط5). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 38- الرشيد، بشير صالح. (2001). مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث.
- II. الرسائل الجامعية:
- 1- أبو نداء، سامية خميس. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- أبو جاسر، نمر، وصابرين، مراد. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- البدراني، حمد بن سليمان. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 4- البكار، أماني يوسف طالب. (2012). العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 5- حواس، أميرة رفعت. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القاهرة.

- 6- حمدان، دنا لطفي.(2009). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 7- معمري، حمزة.(2008). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 8- السبعي، سعيد بن فايز بن محمد.(2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 9- الفتامي، مصعب بن عبد الله الهادي.(2009). التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية،السعودية.
- 10- شذا، لطفي محمود محمد.(2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 11- خرموش، مراد رمزي.(2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 12- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي.(2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- 13- غنام، عبد الله علي ختام.(2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

III. المجلات:

- 1- أبو تايه، كريم بندر.(2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- 2- البريدي، عبد الله.(2006). آفاق السلوك التنظيمي: 4 حقائق حول الولاء التنظيمي. مجلة التدريب والتقنية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد (93). الرياض.
- 3- هيجان، عبد الرحمان أحمد.(1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. مركز الدراسات والبحوث. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.

- 4- اللوزي، سلامة، والحنيطي، نادية خلف. (2003). أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الأردنية. مجلة دراسات، العدد (02). عمان.
- 5- المحتسب، لينة حسام، وجلعود، مروان سعيد. (2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد (11).
- 6- المعاني، أيمن عودة. (1999). الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية. مجلة الإداري، مسقط، المجلد (21)، العدد (78).
- 7- المشعان، عويدة سلطان. (2005). الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعانات النفسية. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (33)، العدد (4).
- 8- المخالي، محمد سرحان خالد. (دت). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء. مجلة جامعة دمشق، المجلد (17)، العدد (02).
- 9- السعود، راتب، وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (2+1).
- 10- العطوي، عامر علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (01).
- 11- عسكر، سمير أحمد. (1990). المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة. المجلة العربية للإدارة، المجلد (14)، العدد (02)، عمان.
- 12- العتيبي، سعود، والسواط، محمد. (دت). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه. المجلد (19)، العدد (70). الأردن.
- 13- الفهداوي، فهمي خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية الإدارية، العدد (02).
- 14- الرواشدة، خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (03).
- 15- رويم، فايزة. (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة: مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية.

16- الخرشوم، محمد مصطفى.(2010). دور عدالة التعاملات في التخفيف من ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض بمستشفى حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Beugre,CD.(1998). **Managing fairness in organisations library of congress cataloging-in publication data.** British.
- 2- Greenberg,J.(1990). **Organizational justice, Yesterday, Today, And tomorrow.** Journal of management, the ohio state university, Vol(16), N(02).
- 3- Ryong, Hyung.(2003). **An empirical study of organization justice as a mediator of relationship among leader member exchange and job satisfaction.** Faculty of the Virginia polytechnic institute and state university.
- 4- Singre, M.(1993). **The application of organizational justice theories to selection fairness research.** Journal of psychology, N(22). New Zealand.
- 5- Zafirovski, M.(2005). **Social exchange theory under scrutiny, A positive critique of its economic behaviorist formulations.** Electronic journal of sociology.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة حول موضوع :

دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية ب"مديرية توزيع الكهرباء و الغاز" بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنمية الموارد البشرية

الطالب :

مصطفى عنيزة

نرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق و صراحة بغرض مساعدتنا على الوصول إلى نتائج موضوعية و علمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات البحث مع العلم أن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ، و ليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي .

شكرا

ملاحظة : نرجوا منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

السنة الجامعية : 2014-2015

المحور الأول : البيانات العامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من [20-30] [30-40] [40-50] فوق 50
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4- الفئة المهنية : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 5- الأقدمية في العمل : من [1-5] سنوات من [5-10] سنوات من [10-15] سنوات
- من [15-20] من 20 فما فوق
- 6- الراتب الشهري : من [30000-39000] دج من [40000-49000] دج
- من [50000-59000] دج من 60000 دج فما فوق

المحور الثاني : العدالة التنظيمية

عدالة التوزيع:

- 7- هل منصبك في العمل يتوافق مع مؤهلاتك العلمية ؟
نعم لا
- 8- هل تعتقد أن الراتب الشهري الذي تتحصل عليه مناسب؟
نعم لا
- 9- هل تقدم المؤسسة مكافآت مالية ؟
نعم لا
- في حالة الإجابة ب: نعم ، هل تعتقد أن المكافآت التي تتحصل عليها ؟
مساوية لما يتحصل عليه زملاؤك أكبر مما يحصل عليه زملاؤك أقل مما يتحصل عليه زملاؤك
- 10- هل تتناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة ؟
نعم لا

11- هل يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين ؟

نعم لا

ففي حالة الإجابة ب: لا إلى متى ماذا يعد ذلك:.....

.....

عدالة التعاملات:

12- عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتك ، كيف يتعامل معك ؟

بود واهتمام بصرامة لا مبالاة

13- عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتك هل يبدي اهتمامه ب :

مصلحتك كموظف مصلحة المؤسسة كلاهما معا لا يبالي

14- هل يأخذ المدير في الحسبان آراءك الشخصية عند اتخاذه لقرار يتعلق بوظيفتك ؟

نعم لا أحيانا

15- هل يشرح لك المدير الأسباب المنطقية التي دعتة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك ؟

نعم لا أحيانا

16- هل يناقش معك المدير النتائج المترتبة على القرارات المتخذة بشأن وظيفتك ؟

نعم لا أحيانا

عدالة الإجراءات:

17- هل ترى أن إجراءات الترقية المتبعة في المؤسسة عادلة ؟

نعم لا

18- هل المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي واضحة ؟

نعم لا

19- هل يتم تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: لا ، لماذا فـ رأي رأيك؟

.....
.....

20- هل يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟

دائماً أبداً أحياناً

21- هل يفسح لك المدير المجال للاعتراض على القرارات التي يصدرها ؟

نعم لا أحياناً

- في حالة الإجابة ب: نعم، هل يأخذ المدير رأيك المعارض بعين الاعتبار ؟

دائماً أبداً أحياناً

المحور الثالث : الولاء التنظيمي

22- هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة ؟

نعم لا

23- هل تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن المؤسسة التي تعمل بها مع الآخرين ؟

نعم لا

24- هل تعتبر أن المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتك الشخصية ؟

نعم لا

25- هل يصعب عليك الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة ؟

نعم لا

26- هل تشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم لا

27- هل تشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر ؟

نعم لا

28- هل بقاؤك في المؤسسة نابع من حاجتك للعمل فيها ؟

نعم لا

29- هل يصعب عليك الحصول على فرصة عمل أخرى تتناسب مع مؤهلاتك وقدراتك في مؤسسة

أخرى ؟

نعم لا

30- هل بقاؤك في المؤسسة مرتبط بالمزايا التي توفرها المؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى ؟

نعم لا

31- هل تشعر أن لديك خيارات محدودة لأن تفكر في ترك العمل ؟

نعم لا

32- هل تشعر بضرورة الالتزام التنظيمي للمؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم لا

33- هل تعتبر أن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي ؟

نعم لا

34- هل تشعر بالالتزام أخلاقي يدفعك للاستمرار في عملك في هذه المؤسسة ؟

نعم لا

35- هل تشعر بضرورة الاستمرار في عملك حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مؤسسة أخرى ؟

نعم لا

36- هل تحرص على الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة ؟

نعم لا

37- هل ترى أنه من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها ؟

نعم لا