



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى

موظفي مديرية الأشغال العمومية

- برج بوعرييرج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. سمير عباس

إعداد الطالبة:

➤ بن الصغير بختة

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

أتقدم بثمره جهدي واجتهادي إلى نور الشمعة الذي يضيء حياتي إلى من

زرعت في نفسي الأمل وروح الاستمرار في الدراسة

أمي الغالية

إلى أبي

إلى كل أفراد عائلتي إخوتي وأخواتي

إلى صديقات العمر

"نسرین ناصري" "عوكلي أشواق" "هاجر نقرش" "هاجر حميميد"

شكر و عرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

"وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك، أما بعد:

إنه لمن دواعي سروري أن أتقدم بخالص الشكر وفائق التقدير والاحترام إلى

الأستاذ الدكتور "عباس سمير" لقبوله الإشراف على هذا العمل وملاحظاته القيمة

والهادفة التي استفدت منها كثيرا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة التي تحملت عناء تقويم هذا البحث

وشكري موصول أيضا إلى كل أساتذة قسم علم النفس ولكل من ساعدني من

قريب أو بعيد على إنجاز هذه المذكرة جعلها الله العلي القدير في ميزان حسناتكم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الشكر
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	الملخص
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	إشكالية الدراسة
06	تساؤلات الدراسة
08	فرضيات الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
10	المفاهيم الإجرائية للدراسة
12	الدراسات السابقة والتعقيب عليها
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية	
23	تمهيد
24	مفهوم العدالة التنظيمية
25	أبعاد العدالة التنظيمية
28	مبادئ العدالة التنظيمية
29	النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
31	أهمية العدالة التنظيمية
33	العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
36	خلاصة
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
39	تمهيد
40	مفهوم الولاء التنظيمي
41	أبعاد الولاء التنظيمي
43	مراحل الولاء التنظيمي
44	النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
51	أثر الولاء التنظيمي
53	محددات الولاء التنظيمي
55	علاقة الولاء التنظيمي بالعدالة التنظيمية
57	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
60	تمهيد
61	مجالات الدراسة
61	المجال المكاني
62	المجال البشري
64	المجال الزمني
65	مجتمع وعينات الدراسة
66	منهج الدراسة
67	تقنيات جمع البيانات
67	الاستبيان
69	المقابلة
70	الأساليب الإحصائية
71	إقتراحات
72	خلاصة
74	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الجداول
-	جدول (1) : يمثل خصائص عينة ستيروز
-	جدول (2): يمثل خصائص عينة وينر
-	جدول(3): يمثل رتبة الموظفين في مؤسسة مديرية الأشغال العمومية

الصفحة	قائمة الأشكال
-	شكل(1) : يمثل نموذج ستيروز
-	شكل(2) : الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعرييج ، حيث افترضت الدراسة عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية المتمثلة بأبعادها الثلاثة التالية العدالة التوزيعية، والعدالة التعاملية والعدالة الإجرائية ، وكذا معرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية يعزي للمتغيرات الشخصية الثلاثة (السن ، الجنس، والاقدمية)، وتم التطرق إلى مفهوم نظري لكل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من حيث المفهوم الأبعاد الأهمية والمبادئ وعلاقة الولاء التنظيمي بالعدالة التنظيمية . حيث تم تصميم استبيانين كأداة من أدوات جمع البيانات يتكون الاستبيان الأول للعدالة التنظيمية من 32 بند والاستبيان الثاني للولاء التنظيمي يتكون من 16 بند كما تم الاعتماد كذلك على المقابلة ، وتكون مجتمع الدراسة من 124 موظف وموظفة بمؤسسة مديرية الأشغال العمومية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة كما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل مقدارها 124 موظف وموظفة.

الكلمات المفتاحية :

العدالة التنظيمية ، العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية ، الولاء التنظيمي .

Abstract

This present work aimed to know and analyse the relationship between Organizational justice and organizational loyalty behavior among the directorate of public works employees in Bordj Bouarridj province. This case study assumed that there is no relation between Organizational justice with its three dimensions that are distributive justice, transactional justice, and procedural justice. Furthermore, knowing whether there are statistically significant differences at the level of organizational justice to the three personal variables (age, sex, seniority) moreover, the operational definition of both organizational justice and organizational loyalty has been tackled through their dimensions, importance, principle, and the relationship between organizational justice and organizational loyalty. The main instrument in this investigation is the questionnaire. The first one was designed for organizational justice and contained 32 items. The second one addressed organizational loyalty and contained 16 items. The interview was also used for this investigation. The population of this study consisted of 124 employees (men and women) in the public works directorate corporation. The researcher's approach relied on the descriptive analytical approach to reach the results of this study sample by 124 employees.

Key words

organizational justice, distributive justice, transactional justice, procedural justice, organizational justice, loyalty

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلى أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق. فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها. ومهما بلغت المنظمة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج ونظم الرقابة، إلى أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها لإفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على حفز موظفيها لتحقيق أهدافها .

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر احد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها. ومن أشكال العدل الاجتماعي العدل التنظيمي الذي يعد من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين مع ظهور نظرية "أدامس" ثم توالى الأبحاث وتعددت في هذا المجال، لكنه لا يزال من المواضيع الحديثة التي لم تأخذ حقها في البحث والتحليل، وخاصة في الحقل التنظيمي بالجزائر.

فتحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم لمعرفة والاقتصادية. إن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة استنادا إلى معايير ومبادئ العدالة.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك الولاء التنظيمي وهو هو الهدف الأساسي الذي سعت إليه هذه الدراسة هو سبل تفعيل وتنمية الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسات الوطنية من خلال توضيح الملامح الأساسية للدور المتوقع من إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية لا سيما في ظل التحولات التي تشهدها بلادنا والتحديات التي تسعى إليها الدولة لبلوغها من خلال مؤسساتها المختلفة، وقد انقسمت الدراسة الراهنة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: وفيه حددت إشكالية البحث وأهميته مع أسباب اختيار الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وإعطاء المفهوم الإجرائي لكل منهم بما يتناسب مع أهداف الدراسة إضافة إلى عرض الدراسة السابقة والمقاربة النظرية المعتمدة.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية وتناولت فيه الباحثة مجمل النظريات التي ساهمت في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية بالإضافة إلى إبعادها وأهميتها وأهم المبادئ العوامل التي تقوم عليها.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي وتناولت الباحثة في هذا الفصل المراحل التي مر بها والنماذج المفسرة له بالإضافة إلى الأبعاد والمحددات والعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الفصل الرابع: تناولت فيه الباحثة الإجراءات المنهجية من المنهج المعتمد بالإضافة إلى تقنيات جمع البيانات ومجالات الدراسة إلى العينة وطريقة اختيارها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- (1) إشكالية الدراسة.
- (2) فرضيات الدراسة.
- (3) أهداف الدراسة.
- (4) أهمية الدراسة.
- (5) المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- (6) الدراسات السابقة.
- (7) التعقيب على الدراسات السابقة.

1-الإشكالية:

تعد العدالة قيمة إنسانية والتزام أخلاقي، فالعدالة مطلوبة في شتى المجالات وعلى وجه الخصوص في المؤسسات على اختلاف أنواعها، ونظرا لان نجاح أي منظمة مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري لكونه أصل من أصولها إذ يمكن أن تحقق أهدافها من دون موارد بشرية مؤهلة ومدربة فهو مصدر لقدرتها التنافسية، إذ يعول عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد في استثمار قدراته وإمكاناته وكذا مساعدة الفرد على إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه إلى جانب أهداف المنظمة.

فالعدالة التنظيمية أصبحت موضوع وظاهرة جد مهمة في المنظمات، مهما تباينت طبيعة النشاطات طبيعة النشاطات حيث حظي الموضوع بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والأبحاث داخل المنظمات، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاههم بشكل ايجابي يؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل بالإضافة إلى تعزيز ثقتهم في أدائهم وتمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، وتعود بالإيجاب على سلوك الموظفين مما يؤدي إلى ولائهم لمؤسستهم وقائدهم وهذا ما تسعى إليه المنظمات حاليا.

فالولاء التنظيمي احد الأهداف التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لماله من اثر فعال في استمرارية العاملين واستقرار العمل فضلا في تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم حيث أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بزيادة إنتاجها وقدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها وكلما كان الفرد على مستوى عال في الولاء في عمله كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها بينما إذا ضعف مستوى الولاء لدى الفرد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر...الخ.

وتواجه المؤسسات في عصرنا مجموعة من التحديات المطالبة والداعية لتحقيق العدالة التنظيمية بمختلف إبعادها(عدالة توزيعية، إجرائية، وتعاملية) بين الموظفين وذلك لتنوع مواردها

البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية إذ إن الحكم على مدى نجاح المنظمات يتجلى من خلال الإدارة العليا على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وما مدى قدرتها على فهم العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة، وما يجسد ولائهم التنظيم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها.

ونظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي باعتبارهما من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين في المنظمات من جهة وانعكاسها على بيئة العمل من جهة أخرى ومنه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال

العمومية ببرج بوعريريج؟

1-1 تساؤلات الدراسة

1-1-1 التساؤلات العام:

- ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى التغيرات الشخصية (السن، الجنس، الأقدمية) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، الأقدمية) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟

1-1-2 التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق بين استجابات لأفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة بالنسبة لمتغير السن لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق بين استجابات لأفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة بالنسبة لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق بين استجابات لأفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة بالنسبة لمتغير الاقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير السن لدى موظفي مديرية الاشغال العمومية ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الاقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج؟

2- فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضيات العامة:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج متوسط.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، الاقدمية) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تعزي إلى المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، الاقدمية) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.

- لا توجد فروق بين استجابات لأفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة بالنسبة لمتغير السن لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق بين استجابات لأفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة بالنسبة لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق بين استجابات لأفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة بالنسبة لمتغير الاقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير السن لدى موظفي مديرية الاشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الاشغال العمومية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الاقدمية لدى موظفي مديرية الاشغال العمومية ببرج بوعريريج.

3-أهداف الدراسة:

- محاولة الكشف عن محددات مفهومي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- محاولة اكتشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.
- محاولة التعرف عن وجود أبعاد العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة ومستوى الولاء لديهم.
- محاولة إبراز فاعلية العدالة التنظيمية داخل التنظيمات ومدى ومدى ارتباطها بالولاء التنظيمي.
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج

بوعرييج.

- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بغض الاقتراحات التي تساعد أصحاب القرار

في المنظمات العامة الجزائرية من تحقيق مفهوم العدالة التنظيمية لما له من اثر ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

4- أهمية الدراسة:

إن الباحث عند اختيار موضوع ما فهو لا يختار هكذا تلقائيا بل هو على دراية تامة أن هذا الموضوع جدير بالبحث والدراسة فيحاول قدر إمكانه تبين أهمية بحثه الذي اختاره وعليه تتمثل أهمية دراستنا في عدة نقاط منها أن العدالة التنظيمية تعمل كمرشد و موجه لسلوكيات الفرد و الجماعة ودورها في تحقيق الانسجام والموائمة بين الأفراد والمحيط الذي يتعامل معه بشكل يساعد في التركيز على الأسس السليمة والصحيحة للمهارات التي تحسن في مستوى الأداء الوظيفي كما تكمن في الكشف عن الدور الفعال الذي تلعبه العدالة التنظيمية ومساهمتها بشكل فعال في انجاز مختلف أنشطة المؤسسة كما تعتمد الدراسة في تحسين متخذي القرار داخل المنظمات في الاعتماد على العدالة التنظيمية من اجل مناخ يسوده الولاء كما تشجع إدارة المنظمات في استعمال العدالة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية حتى تتوصل إلى الولاء التنظيمي مما يدفع بصفة كلية إلى تحقيق الأهداف للمنظمة والأفراد.

5- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

3-1 العدالة التنظيمية:

هي إدراك العاملين بأن توزيع المخرجات (الأجر، المكافآت والحوافز، عبء العمل) والإجراءات المتخذة في التوزيع (اتخاذ القرار، التدريب، تقييم الأداء) وكيفية التعامل بين الرؤساء

والمرؤوسين (نمط الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار) داخل المؤسسة يتم في جو تسوده الموضوعية والنزاهة والعدالة من خلال العلاقة التبادلية بين العامل والمؤسسة.

3-2 العدالة التوزيعية:

هي تناسب ما يحصل عليه العامل بالمؤسسة من توزيع (أجر، علاوات، المكافآت) وبين ما يقدمه من مجهودات في العمل مع زملائه وما يحصلون عليه.

3-3 العدالة الإجرائية:

هي الكيفية التي يتم من خلالها الإجراءات والسياسات المتبعة في توزيع هذه المخرجات (اتخاذ القرار، التدريب، تقييم الأداء) وشعور العامل بعدالة التطبيق.

3-4 العدالة التعاملية:

هي عبارة عن شعور العمال بعدالة في المعاملة من خلال تصرفات المسؤولين اتجاههم وتحسيسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم مما يولد لديهم روح العمل الجماعي.

3-5 الولاء التنظيمي:

مدى انسجام والترابط بين الفرد والمؤسسة ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها من خلال قناعاته بقيمتها واحترامه لمعاييرها مما يجعل العامل يحافظ على استمرارية العمل بها وكذا على ممتلكاتها وأسرارها.

3-5-1 الولاء التنظيمي العاطفي:

وهو إحساس العامل بالارتباط بالمنظمة وبالمساهمة الفعالة فيها بغض النظر عما تقدمه له من قيم مادية، والاستمرارية العضوية فيها.

3-5-2 الولاء التنظيمي المستمر:

يقصد به تقييم العامل للتكاليف الناتجة عن ترك المنظمة ومجموعة المنافع التي يحصل عليها بالبقاء فيها و بالتالي العامل يعقد مقارنة بين حصيلته ما يجعله يواصل الاستمرار في المؤسسة وما يدفعه لتخلي عنها.

3-5-3 الولاء التنظيمي المعياري:

ويتمثل في الالتزام الأخلاقي الذي يدفع العامل إلى تبني أهداف المؤسسة والسعي إلى تحقيقها مما يجعله يلتزم بالبقاء فيها.

6-الدراسات السابقة:

6-1 دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

الدراسة الأولى:

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من إعداد" سرير الحرثسي حياة" في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة البليدة بعنوان التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية وانعكاسه على تقادي الاغتراب التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية لسنة 2018-2019 اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقامت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي مفاده: ما هو اثر مستوى العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية في تعزيز الثقة التنظيمية بحيث يسهم ذلك في تقليل من مستوى شعور العاملين بالاغتراب التنظيمي ؟

وهدفنا الدراسة إلى تحليل اثر العدالة و الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي لدى

العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يدرك العاملون محل الدراسة مستوى منخفض من العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، كذا مستوى منخفض من الشعور بالاغتراب التنظيمي بأبعاده فقدان المعايير.
- يوجد اثر ايجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
- العدالة التنظيمية بأبعادها تؤثر سلبا على الاغتراب التنظيمي .

الدراسة الثانية:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د من إعداد "تواتي سومية " في علم الاجتماع تخصص التنظيم والموارد البشرية، بجامعة البليلة "علي لونيبي2" بعنوان العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات " صوميفوص" "تبسة" لسنة 2018_2019 وقامت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي مفادها: هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة ؟

وهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وشعور العاملين بالرضا الوظيفي وكذلك هدفت إلى التعرف على مدى قدرة القائد الإداري على خلق مناخ قائم على العدل والنزاهة، واعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلة والاستبيان وكذلك الوثائق المسجلة كأدوات لجمع البيانات، والبرنامج الإحصائي لتحليل البيانات، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

اتضح من خلال الدراسة أن الفرضيات الثلاثة صادقة امبريقيا ويمكن القول أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تساهم في لاستقرار الوظيفي للعامل.

الدراسة الثالثة:

"حياة ذهبي" بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث بالطاقات المتجددة بالوسط الصحراوي بأدرار، أطروحة مقدمة لنيل ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، بقسم العلوم الإنسانية والاجتماعية لسنة 2013-2014 واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمقابلة والملاحظ والاستبيان كأداة لجمع البيانات كما قامت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي مفاده ما طبيعة علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمنظمة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها
- أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية لا يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

2-6 دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى:

دراسة لـ "عبد الفتاح خليفات" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، دراسة ميدانية بالجامعات الخاصة الأردنية، لسنة 2005-2006، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي

واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقامت الدراسة على تساؤل رئيسي مفاده ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة الخاصة؟ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

الدراسة الثانية:

دراسة ل "عدمان عبد الله" بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالة الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر مسبقا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة الجزائر 2 قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا 2012_2013، حيث قامت الدراسة على تساؤل رئيسي "ها هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفاعلية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟ وهدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفاعلية الذات لدى إطارات الجامعة، وتحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم وتسليط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة تشمل كل من الإطارات الجامعية أساتذة وإداريين "كل متحصل على دبلوم ليسانس ماستر... مهندس دولة وما اكبر والتي بلغ عدد العينة 330 فردا موزعين 115 أستاذا و 225 إداري، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أفراد العينة يعانون من مستويات مرتفعة من الضغط المهني.
- مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفاعلية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- لا يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وإبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

الدراسة الثالثة:

"لناصر بن حمدان بن سعيد الناعبي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، 2002، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والعلاقة بينهما من وجهة نظرهم، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتكونت الدراسة من 100 مدير ومديرة كعينة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مرتفعة.
- درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي متوسطة.

- توجد علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

6-3 دراسة تجمع بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي:

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز "بأم البواقي" لـ "جبايلي عبد الحق" تخصص تنمية الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية 2013-2014 قامت الدراسة على تساوك رئيسي: هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ؟ هل هناك علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز فاعلية العدالة التنظيمية داخل التنظيمات ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي لعمالها واعتمدت العينة على (324) موظف من كل المستويات . كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع المسح الاجتماعي الشامل لمجتمع الدراسة، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد الإدارة على ممارسة ضعيفة في مستوى تطبيق العدالة التوزيعية مما جعل العاملين يفتقدون إلى الالتزام الأخلاقي.

- ضعف استعمال الإدارة الوصية لمعايير وسياسات واضحة في الإجراءات المتخذة اتجاه العاملين (العدالة الإجرائية) جعلهم يشعرون بعدم تحقيق أهدافهم داخل المؤسسة وتناقض قيمهم العملية مع قيمها.

- تطبيق إدارة المؤسسة لمستوى مرتفع للعدالة التعاملية من خلال نمط الإشراف يشعرون بالفخر بالانتماء لهذه المؤسسة.

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ترى الباحثة أن الدراسات تعددت واختلفت باختلاف أهدافها و البيئات التي تمت فيها وطبيعة المتغيرات التي تطرقت لها والأساليب المستخدمة في الدراسة وذلك لاختلاف اهتمام الباحثين واتجاهاتهم الفكرية وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

من حيث الأهداف فقد تباينت من حيث طبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها فبعضها تناول المتغيرين بشكل منفرد كدراسة "سمية" (2019) و دراسة "حياة" (2019) وكذا "ذهبي" (2014) هذا فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، إما عن الولاء التنظيمي فقد تمثلت في دراسات " عبد الله " (2013) ودراسة "الناعبي" (2015) و دراسة " خليفات" (2006) في حين تمثلت الدراسة التي ربطت بين العلاقة بين المتغيرين في دراسة "جبايلي" (2014)، حيث اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي توافق مع جل الدراسات من حيث المنهج، وكذا أدوات جمع البيانات حيث اعتمدت دراستنا على الاستبيان والمقابلة التي توافقت مع دراسة "جبايلي" و "سمية" من حيث الجمع بين الأداتين "المقابلة، والاستبيان" ومع باقي الدراسات التي اعتمدت الاستبيان كما اتفقت دراستنا مع دراسة "جبايلي" من حيث نوع العينة التي اعتمدت على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، أما من حيث النتائج فقد اختلفت دراسة " ذهبي " مع دراسة "حياة" فالأولى نتجت إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر سلبا على الاغتراب الوظيفي على عكس حياة التي نتجت إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لا تؤثر في حالة انخفاضها على سلوك المواطنة التنظيمية ونتجت دراسة " سومية " إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تساهم في الاستقرار الوظيفي للعامل أما فيما يخص الولاء التنظيمي فقد اتفقت نتائج دراسة كل من "خليفات" و " الناعبي" انه توجد علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لكل من المتغيرين كما اختلفت دراسة "عبد الله" مع كل من " خليفات" و "الناعبي" حيث نتجت إلى انه لا يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية والولاء

التنظيمي و أخيرا دراسة " جبايلي " التي أكدت على وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد.

- (1) مفهوم العدالة التنظيمية.
- (2) أبعاد العدالة التنظيمية.
- (3) مبادئ العدالة التنظيمية.
- (4) النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.
- (5) أهمية العدالة التنظيمية.
- (6) العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية أهم مواضيع السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك إلى دور كل من العدالة التنظيمية وأهداف المنظمة، حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة، ويولد التزام الفرد اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من مفهوم العدالة التنظيمية و إبعادها وأهميتها

والنظريات المفسرة لها.

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

1-1 العدالة التنظيمية:

-العدل لغة: من أهل المعدلة بفتح الدل: أي من أهل العدل.(الرازي، 2008، ص263)

-العدل اصطلاحاً: يعرفها احمد زكي بدوي "على انه ما يطابق الحق، و يتنزه عن التحيز

بإعطاء كل ذي حق حقه، ويهتدي به القضاة في أحكامهم، ويقال عدالة المعارضة أو

التبادل.(بدوي، 1999، ص349)

1-2 التنظيم اصطلاحاً: جعل الأفراد يتعاونون بفاعلية لتحقيق هدف.(عوض، 2008، ص48)

1-3 تعريف العدالة التنظيمية:

يعرف مور وسالي العدالة التنظيمية على أنها ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية

المخرجات والإجراءات التي تتم في المنظمة.(زايد، 2006، ص13)

يعرفها العتيبي على أنها "الدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي.

(العطوي، 2007، ص33)

تعرف أيضا على أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، التي تعبر عن

علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة كمبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة

التي يعملون بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.(أبو جاسر، 2010، ص12)

ويعرفها بيرس ورو"بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم

في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.(الشباشبة، 2008، ص434).

وتعرف أيضا على أنها الطريقة التي يحكم بها الفرد من خلالها على دلالة الأسلوب الذي

يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.(عبد الطيف، 2010، ص4)

يعرفها عزمي بشارة "على أنها المساواة النسبية في الحقوق والواجبات.(بشارة، 2013، ص25)

2- أبعاد العدالة التنظيمية:

2-1 العدالة التوزيعية:

أول نوع من العدالة التي تطرق إليها علماء الاجتماع كان العدالة التوزيعية، أو عدل المخرجات التي يتلقاها العامل من بين النظريات القديمة لعدالة لتوزيعية فالنظرية الأكثر ملائمة هي نظرية المساواة "لأدمز"

حيث أن نموذج التوزيع يمر عبر الخطاب المعاصر حول العدالة، متجاوزا المواقف الايديولوجية المتنوعة، إذ يحدد نموذج توزيع العدالة الاجتماعية باعتبارها التوزيع الأخلاقي والسليم للمنافع الاجتماعية والأعباء بين أفراد المجتمع، ومن بين هذه المنافع وأهمها هي الثروة، الدخل والموارد المادية الأخرى، إضافة إلى ذلك المنافع الغير مادية كالمنافع الاجتماعية مثل الحقوق، الفرص، السلطة، واحترام الذات حيث أن ما يمثل نموذج التوزيع هو الميل إلى الحصول على العدالة الاجتماعية والتوزيع بشكل متوازن.

تهدف العدالة التوزيعية إلى إعطاء كل عامل الحصة التي يستحقها، من اجل هذا فمن الضروري أن تعتمد على معايير توزيع السلع المنتجة، فالمؤسسة العادلة هي من تتجح في توفير أقصى مستوى للعدل بين العاملين، من اجل تفادي الخلافات في حالة أن البعض تحصلون على كل المكافآت ولا يتركون نصيبا لباقي العمال.(العدلوني، 2000، ص18)

تستند غالبا العدالة التوزيعية على نظرية مساواة "لأدمز" حيث تركز على منظور العاملين نحو ما يتلقونه بمعنى آخر، فان العدالة التنظيمية هي منظور العاملين إلى المنافع التي يتلقونها مقارنة بمنافع المؤسسة هذا النوع من العدالة يركز على معدل توزيع المكافآت والواجبات وتتضمن تصور العاملين حول توزيع موارد المؤسسة والمكافآت.

تشرح العدالة التوزيعية مفهوم: نفس المعاملة لنفس الأفراد واختلاف المعاملة باختلاف الأفراد وذلك وفقا لمعايير أخلاقية موضوعية من نفس المنظور فيعرف "فولي" وآخرون العدالة التنظيمية على أنها التوزيع المتساوي للموارد على العاملين وذلك وفقا لمعايير محددة سابقا ومن كل هذا يمكن القول أن: العامل يقوم بعملية مقارنة الميزات التي يتلقاها من القيام بعمله (مميزات شخصية)، والواجبات التي يقوم بها لصالح المؤسسة (واجبات شخصية)

الميزات (المخرجات): تتكون من الأجر، الترقيات، شروط العمل، وضع العامل في المؤسسة، الاعتراف بما يقوم به العامل، الفائدة من المهام التي يؤديها.. الخ

الواجبات (المدخلات): تتكون من عقد التكوين، المشاركة، الاقدمية، مستوى المهارات، الجهود المبذولة الأداء، عقد الخبرة المهنية... الخ.

من خلال هذان المعدلان يمكن العامل من تقييم شعوره بوجود العدالة أو غيابها فيما يتعلق بوضعه بالمنظمة. (العبيدي، 2012، ص17)

2-2 العدالة الإجرائية:

في غالب الأحيان يكون من الصعب تحديد مدى نزاهة وعدل القرار، وكذا الحال عندما تكون مقارنة الميزات _ المهام مع معدلات الآخرين مستحيلة، ونقاط المقارنة غامضة، هذه الحالات من عدم التأكد جدا في مكان العمل في حالة المنافسة مع عامل آخر على وظيفة أو ترقية، فان العمال لا يتوفرون غالبا على كل العناصر التي تسمح لهم بتقييم عدالة القرار النهائي تثبت الدراسات حول عدم التأكد أن العمال لا يستطيعون الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمميزات الممنوحة للآخرين، وبهذا يستخدمون معلومات العدالة الإجرائية للاستدلال والحكم على توزيع الميزات، فهي عادلة أم لا، لقد عملت الدراسات السابقة على فهم دواعي القلق لدى العمال عند

عملية التقييم العدالة الإجرائية، حيث ركزت على معايير محددة تنص على إنصاف الإجراءات.

(محمد، 1994، ص16)

فان مشاركة الفرد في عملية صنع القرار أصبحت من المبادئ الأساسية للعدالة الإجرائية.

حيث ثاب البحوث أثبتت أن الأفراد الذين لهم إمكانية المشاركة في إجراء اتخاذ القرار يقيمون هذه

الإجراءات على أنها أكثر عدلا، ويكونون أكثر رضا عن الميزات الممنوحة لهم، مقارنة بالذين لم

تمنح لهم فرصة التحكم أو المشتركة في الإجراءات في هذا السياق، فان العدالة الإجرائية تعتبر

مهمة بالنسبة للعمال كلما أتاحت لهم فرصة التحكم في الميزات والمخرجات الممنوحة لهم.(السويدان،

2004، ص40)

2-3 العدالة التعاملية(التفاعلية):

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تنطبق عليه

بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهذا يعني أهمية أسلوب

التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين (غربي، 2002، ص12)

وقد ذكر " بياس و ميچ" أن إدراك العاملين للعدالة التعاملية يعتمد على أربعة عوامل هي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

- مدى إخلاص المسئول وصراحته في تعامله مع العاملين.

- مدى احترام المسئول للعاملين.

- مدى التزام المسئول بآداب التعامل مع العاملين.

وفي ضوء المحددات السابقة أشار (البدراني) لما خص له بعض الباحثين إلى دمج

المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة التعاملية هما:

الحساسية والتفسير، حيث تعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم، أما التفسير فانه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة، والتي تساعد في تفسير وتبرير ممارسات الإدارة.

وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

أن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى ادراكات اعلي للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أي مبررات.

أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذا فان الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية.

وحسب البدراني 2010 فالموظف الذي يشعر بالعدالة الإجرائية والتوزيعية فضلا عن عدالة التعاملات يكون مستوى ولاءه مرتفعا مقارنة بالموظف الذي يشعر عكس ذلك، ولذلك فان هذه الأنواع الثلاثة من العدالة التنظيمية قد تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (البدراني، 2010، ص35)

3- مبادئ العدالة التنظيمية:

أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهمها:

– مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

– مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

– مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات و الإجراءات المتخذة مبنية على أساس

المعلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ ما.

- مبدأ الالتزام: بما هو عادل و خصوصا المعاملة اللطيفة و المكافأة المستحقة وفقا لمعايير والقوانين المطبقة.

- مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات و تطبيق الإجراءات. (الخزاعي، 2013، ص39)

4- نظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

3-1 نظرية العدالة لأدمز:

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها "ستيسي ادمز" و قد اطلق على هذه النظرية عدة تسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل او المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون متفرغ في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها. (المعاينة، 2007، ص27)

وللنظرية عدة افتراض استندت إليها أوردها كشرود على النحو الآتي:

- يتصارع الأفراد من اجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (متساوية مع الآخرين).
- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فان تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
- كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.
- ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب اقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

- وطبقا لهذه لهذه النظرية فان حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية: نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الأخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.

- أن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين اسمها "آدمز" الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبين حال إدراك إن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا مع علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم. (رسمي، 2004، ص117)

3-2 نظرية العدالة لروس:

لقد ذكر "إمام 2003" أن النظرية التي وضعها "جون رولس عام 1971" نظرية في العدالة اعتمدت على تصورن لحالة الطبيعة الأولى، و لمسالة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يتلقى الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض "رولس" أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بان الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقائهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنوها من جراء التعاقد و التعاون، وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي "رولس" العدالة التي تتحقق من الجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافا أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى. (إمام، 2003، ص55)

3-3 نظرية العدالة لبوتر ولولر:

قام "بوتر و لولر 1968" بتطوير نظرية التوقع "لفروم" حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج "فروم" متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت الفوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتتنخفض الدافعية للاستمرار بالجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته. (العميان، 2005، ص165)

5- أهمية العدالة التنظيمية:

أن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، ويمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها ويمكن النظر إليه على أنها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، فضلاً عن أداء المنظمات.

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة تحديداً من خلال المؤشرات التالية التي استخلصها كل من " الفهداوي والقطاونة" من خلال مراجعة عدد من الدراسات والأدبيات في هذا المجال:

- العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من في عملية اتخاذ القرار وترصد حالات النسبية في القرار بمعالم توضيحية واستجابات سلوكية، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعد هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما يتحدد في ضوئها نظام النظم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة.
- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على الرضا على الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات الولاء التنظيمي.
- أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة.
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة.
- ن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي خاصة بعد العدالة الأخلاقية. (القطاونة، 2004، ص24)

6-العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

- قدم "جرينبيرغ" عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وهي:
- **الاتساق:** قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متنسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.
 - **التحيز:** فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.
 - **الدقة:** يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.
 - **التصحيح:** يجب أن يعطي للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذ من قبل المدراء، كما انه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.
 - **التمثيل أو المشاركة:** أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.
 - **الأخلاقيات:** يجب أن تعكس صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.
 - كما أضاف إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي:
 - **الإنصاف:** أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها.
 - **التصور والإدراك:** أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة.

– المطالبة بالمساواة: يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وان

تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة. (المتروك، 2010، ص41)

– المتغيرات الاقتصادية:

استجابة للمتغيرات الاقتصادية، بدأت العديد من بلدان العالم في تبني فكرة الخوصصة الذي

كان من الممكن ان يكود بالنتج على العاملين، زمن ثم زيادة درجة إحساسهم

بالعدالة التنظيمية، حيث استهدفت هذا البرنامج منح العاملين مزيدا من الحوافز وتحسين كفاءة

المنظمات وحرية الأفراد في ملك بعض الأسهم، وبالتالي حسن توزيع الدخل والثروة بين طبقات

المجتمع بما يحقق العدالة التنظيمية، إلا انه من جهة أخرى قد يؤدي هذا البرنامج الى زيادة حجم

البطالة وبالتالي فقدان من العاملين لوظائفهم وعدم إحساسهم بتطبيق العدالة التنظيمية. (الخرشوم،

2010، ص 215)

– المتغيرات السياسية:

هو المناخ السائد في الدول والمنظمات، حيث تمثل الروافد السياسية احد المتغيرات الحاكمة

والمؤثرة على العدالة التنظيمية، فالاستقرار السياسي والتشريعي في البيئة الخارجية يمثل رافدا مهما

في تحقيق العدالة التنظيمية، فالتحول في الفكر السياسي يترتب عليه إعادة النظر في العديد من

جوانب العدالة التنظيمية، فيما يتعلق بنظم الاستقطاب و الأجور والترقيات والحوافز والعديد من

الممارسات ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

– المتغيرات الاجتماعية:

تعكس القيم والعادات والتقاليد السائدة في مجتمع معين، ومن هذه المتغيرات التي تؤثر على

العدالة التنظيمية نجد متوسط دخل الفرد، عدد السكان، الحركة الهجرة الداخلية والخارجية.

خلاصة هو أن المنظمات إذا كانت تتعامل وتواجه الضغوطات فيمكن أن تؤثر هذه الضغوطات على البيئة الداخلية، وبالتالي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، فعدم قدرة المديرين على إدراك الروافد الخارجية للعدالة التنظيمية وبدرجة من الدقة يمكن إلى تفشي الإحساس

بعدم العدالة التنظيمية. (عبد الوهاب، 2015، ص64)

خلاصة:

من خلال العرض السابق نستطيع القول أن العدالة التنظيمية كمفهوم تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير ايجابي على معنويات العاملين، وان العدالة كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري، فيحقق معه الرقي والتطور وتشجيعه أجواء الاستقرار والأمان.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1) الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.
- 2) ابعاد الولاء التنظيمي.
- 3) مراحل الولاء التنظيمي.
- 4) النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
- 5) اثر الولاء التنظيمي.
- 6) محددات الولاء التنظيمي.
- 7) علاقة الولاء التنظيمي بالعدالة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

استحوذ موضوع الولاء التنظيمي على اهتمام العديد من الباحثين، وذلك لما قد يترتب عنه من نتائج سلوكية قد يؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين بها، كما أن ضخامة حجم المنظمات، واستخدامها للتكنولوجيا المتقدمة في هذا العصر أدى إلى تطور أساليب الإنتاج وارتفاع المستوى وتحسين وسائل تقديم الخدمات للمجتمع والأفراد على حد سواء، وبمقدار ما أصبحت هذه المنظمات مهمة لحياة الأفراد، فإنها قد غدت تعتبر الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها من هنا يمكن القول أن ضمان الفرد هو ضمان نجاح المنظمة فأخذت تبذل الجهد وتتفق الأموال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتوليهم أهمية وعناية خاصة، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في إشباع حاجاتهم المختلفة، وبالمقابل فهي تطالبهم بالولاء لها والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.

1- الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.

1-1 تعريف الولاء:

عرف "القنوي" الولاء بأن: الولاء من الولي بمعنى القرابة، والولي ضد العدو والموالة

المحابة. (عبد الله، 2010، ص263)

أما الولاء التنظيمي كما يرى "كوك و وال": فيتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وليس من أجل مصالحهم الخاصة (القرشي، 1998، ص20)

كما أن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي لديه رغبة قوية في الاستمرار في عمله يدفعه هذا الشعور للمزيد من العطاء الجيد، إذ أن المنظمات التي يتمتع العاملون لديها بمثل هذه السمات هي أكثر قدرة من غيرها على التفاعل الايجابي مع بيئتها. (ابو العلاء، 2009، ص35)

وقد عرف "ستيرز" الولاء التنظيمي بأنه القوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها، أما "اورلي كارديويل" فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمة المؤسسة. (السعود، السلطان، 2009، ص203)

يرى "بورتر وزملاؤه" إن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها وإن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- إن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

كما يعرف على نه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة. (أبو النصر، 2005، ص38)

وقد فرق "برينس بوشنان" بين ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي:

- الإحساس بالولاء الولاء، ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- مشاركة الفرد ومساهمته الفعالة في أنشطة المنظمة كافة وشعوره بالرضا النفسي عن الأدوار التي يقوم بها وأهميتها. (الرواشدة، 2007، ص87)

2-أبعاد الولاء التنظيمي:

ذكر جورج وآخرون أن الولاء التنظيمي حالة وجدانية، وهو ذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات لعامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عليه.ميز "ماير و الن سميث" بين ثلاث أنماط للولاء التنظيمي:

1-2 الولاء العاطفي:

و يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله المتمثلة في درجة الاستقلالية، والأهمية، والمهارات المطلوبة، و قرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل وما يخصه.

2-2 الولاء الأخلاقي:

يقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالعدم الجيد من قبل المؤسسة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. (الناعبي، 2010، ص61)

2-3 الولاء المستمر:

ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. وتوضيحا للأبعاد الثلاثة للولاء يشير (ماير والن وسميث) إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي (الاتجاهي) القوي يظلون في عملهم، لأنهم يريدون ذلك، وذوي الولاء المعياري (الأخلاقي) القوي يظلون في عملهم، لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك، أما ذوي الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظلون في عملهم، لأنهم يحتاجون ذلك. (سلامة، 2004، ص50)

3- مراحل الولاء التنظيمي:

اغلب الكتاب يتفقون على وجود ثلاث مراحل أساسية لتكون الولاء التنظيمي في المؤسسة عرفوها كما يلي:

3-1 مرحلة التجربة:

أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث يعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لان الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات و أفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمان والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم.

3-2 مرحلة العمل والانجاز:

تتميز هذه المرحلة الثانية التي تتراوح بين العامين و الأربع أعوام، وخلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز الفترة هو تخوف الفرد من العجز وتبلور وجهة أو وجهات ولاءه.

3-3 مرحلة الثقة والنضج:

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم لتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقاته بالوجهات التي تتفق مع أهدافه وقيمه، فبعد انضمام الفرد للمنظمة تبدأ عملية تقصي وبحث عن الوجهات القريبة منه ليرتبط بها ويبذل قصار جهده في سبيلها. حيث أن الفرد في هذه المرحلة تزداد لديه الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج ثم يدعم هذا الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة)، والإغراءات (الحوافز)، المعطاة للفرد.

وقد أشار "ولش" و "لافان" إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و ولاءه بها يمر

بمرحلتين هما:

3-4 مرحلة انضمام الفرد للمنظمة التي يود العمل بها:

وفي اغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحه.

3-5 مرحلة الولاء التنظيمي:

في هذه المرحلة يكون الفرد حريص على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق نجاح

المنظمة والنهوض بها إذا شعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها. (نسيمة، 2011،

ص67)

4- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

4-1 نموذج ستيرز:

لقد حاول "ستيرز" من خلال نمودجه إعطاء نظرة شاملة عن الولاء التنظيمي، من حيث

المحددات، والنتائج قد تبني في تعريفه للولاء التنظيمي الدخل التبادلي، بمعنى أن الفرد يبقى في

المؤسسة إذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المؤسسة مرضية بالنسبة له.

وقد بنى "ستيرز" نمودجه انطلاقاً من دراسته التي قام بها على نوعين من العينات تنتمي

إلى مؤسسات مختلفة، العينة الأولى تحوي عمال تنفيذيين، وتقنيين، والعينة الثانية تشمل إداريين،

وتقنيين متخصصين وسنوضح خصائص العينات التي اعتمدها في الجدول التالي:

جدول (1): يمثل خصائص العينات

المستوى الدراسي	متوسط الاقدمية	متوسط السن	
لا يتعدى الثانية	8 سنوات	35 سنة	العينة الأولى
من البكالوريا إلى الدكتوراه	10 سنوات	38 سنة	العينة الثانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة "ستيرز"

ومن خلال نتائج دراسته هذه قام ببناء نموذج للولاء التنظيمي الذي سنوضحه من خلال

الشكل التالي:

شكل (1) يوضح نموذج ستيرز 1977



من الشكل نلاحظ ان "ستيرز" ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على الولاء التنظيمي:

– المجموعة الأولى هي مجموعة الخصائص الشخصية:

و التي تشمل على السن، المستوى التعليمي، الاقدمية الحاجة للانجاز التي هي دافع شخصي للفرد.

– المجموعة الثانية هي الخصائص المتعلقة بالوظيفة:

والتي تشمل على طبيعة المهام، وضوح الدور فرص التقدم، والتغذية الرجعية بمعنى إمكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية. وقد تم الاستعانة بالاستقصاء الذي طوره من "هاكمان ولاور" عام 1971 لقياس هذه المتغيرات:

– المجموعة الثالثة وهي خبرات العمل:

وهي مجموع ما تكون لدى الفرد عبر مدة خدمته في المؤسسة من الشعور بالأهمية، انضمام لجماعات عمل هل هنا استقلالية أم لا... الخ وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاستبانة التي طورها "باشنان" 1974.

وقد توصل "ستيرز" في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين مجموع هذه المتغيرات المبوبة في ثلاث مجموعات وبين مستوى الولاء التنظيمي وقد استعمل "ستيرز" الاستبيان المطور من طرف "بورتر وكول 1974" لقياس الولاء التنظيمي، وسوف نفضل في طريقة تأثير هذه العوامل على الولاء التنظيمي في المبحث الوالي أين سنتطرق إلى محددات الولاء التنظيمي. وقد بين أيضا "ستيرز" من خلال نمودجه هذا أهمية كسب ولاء العمال من خلال تطرقه لمختلف النتائج الايجابية التي تعود على المؤسسة جراء كسبها لولاء عمالها والمتمثلة في:

– التخفيض من معدلات الغياب ودوران العمل.

- ازدياد الرغبة في البقاء في خدمة المؤسسة.
- الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أهداف المؤسسة وكأنها جزء من أهداف الشخصية، وزيادة معدلات الأداء. (شريط، 2009، ص84)

2-4 نموذج وينر 1982

على غرار نموذج "ستيرز" نجد أيضا نموذج "وينر" الذي حاول من خلاله تحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي، ولكنه لم يتطرق الى انعكاسات الولاء التنظيمي على المؤسسة، وقد أجرى "وينر" دراسته على عينة مكونة من 406 عامل الذين ينتمون إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومؤسسات كبيرة، الناشطة في قطاعات متعددة منها قطاع الخدمات، المؤسسات العمومية، الصحة، التعليم، القطاع الصناعي... الخ. وخصائص هذه العينة نبيها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): خصائص عينة وينر 1982

السن	المستوى التعليمي	الاقدمية في المؤسسة	الاقدمية في المنصب	السنوات التي تم قضاؤها تحت إشراف نفس المشرف
العينة ما نسبته 96 بالمئة من العينة تتراوح أعمارهم بين 20. 60 سنة، بينما 70 بالمئة اقل من 36 سنة.	41 بالمئة مستواهم لا يتعدى الاكمامي، والباقي مستواهم ثانوي (باكالويا) أو ليسانس.	ما يفوق 58 بالمئة من العينة تتراوح اقدميتهم في مؤسساتهم ما بين 10_1 سنوات.	العينة اقدميتهم في المنصب لغاية وقت الدراسة تفوق السنة، بينما الثاني تتراوح اقدميتهم ما بين 3_1	18 بالمئة من العينة تفوق المدة التي قضاوها تحت إشراف نفس المشرف 6 أشهر، و 28 بالمئة مئة العينة تتراوح هذه المدة بين 6 أشهر إلى سنة، 38 بالمئة من العينة تتراوح هذه المدة من 3_1

سنوات 16 بينما بالمئة من العينة تفوق المدة التي قضوها مع نفس المشرف 3 سنوات.	سنوات أما الثلاث الخبير اقتديتهم في المنصب تفوق 3 سنوات.				
---	---	--	--	--	--

المصدر: من إعداد "داودي، 2008" بالاعتماد على دراسة وينر

نلاحظ من خصائص العينة أن وينر فرق بين ثلاث أنواع من الاقدمية (الاقدمية في المؤسسة، الاقدمية في المنصب، الاقدمية مع المشرف أو الرئيس)، والشكل رقم 01 يوضح مختلف العوامل التي اثبت وينر من خلال دراسته أنها تؤثر على الولاء التنظيمي.

نلاحظ مما سبق أن "وينر" قسم بدوره المتغيرات المؤثرة إلى في الولاء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما هي مبينة في الشكل، وقد توصل في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات السن، المستوى التعليمي، الاقدمية بالأنواع التي أوردتها مع الولاء التنظيمي، أما فيما يخص متغيرة الإشراف الهيكلي قصد بها "وينر" أن المشرف هو الذي يحدد كل صغيرة وكبيرة ويبين للعمال ما هي مهامهم وكيفية أدائها، ما يؤدي إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي، بسبب عدم إحساس العمال بثقة رئيسهم فيهم وقدراتهم، أما متغيرة موقع المراقبة إلى جانب نمط الإشراف فيقول "وينر" أن الولاء التنظيمي مهم في حالة أن نمط القيادة يشجع الفرد على تحمل المسؤولية وموقع الرقابة يكون داخلي مهم في حالة أن نمط القيادة يشجع الفرد على تحمل المسؤولية وموقع الرقابة يكون داخلي وبالتالي الفرد تغلب عليه ما يعرف بالرقابة الذاتية بمعنى الفرد العامل يحاسب نفسه بنفسه، وأيضا الولاء التنظيمي مهم عندما يكون نمط الإشراف مباشر ومكان الرقابة خارجية، في المحصلة وتوصل إلى أن موقع الرقابة له تأثير مهن على مستوى الولاء التنظيمي.

وبهذا يكون "وينر" قد حاول التعرف على مختلف المتغيرات التي تساهم في صناعة الولاء التنظيمي، ولكنه اغفل أهمية هذا الولاء ولاذا تسعى على المؤسسات أن تسعى لكسبه.(منوبة، 2013، ص68)

4-3 نموذج انجل وبيري 1983:

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن نورد هذا النموذج كون انه قسم الأمور بطرق مختلفة، فقد قدم وجهتي نظرا الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي، والثانية تقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي وسنبين وجهة نظرهما كما يلي:

4-3-1 نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج انه جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارهما مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وان يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فانه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، والجنس، والتعليم، والخبرات، ، باعتبارها محددات سلوك الفرد، ولذا فان هذا النموذج يركز على ما يحملها الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم. بمعنى هذا النموذج اخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها "ستيرز".(النبهان، 2004، ص 96)

4-3-2 نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وانه في سبيل

تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيقها هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتحقيق تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وأن الجوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين -الفرد المؤسسة- لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها بحيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء بينه وبين مؤسسته.

إذن هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات التي تؤثر على الولاء وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي الأول يعتمد على التنظيم بمعنى أن المؤسسة تملك أن تكسب ولاء عمالها إن

أرادت. (الهيجان، 1998، ص90)

5- أثر الولاء التنظيمي:

5-1 الروح المعنوية:

تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل الطاقات بسبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة سلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين بها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي والعكس صحيح.

5-2 الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل وولائهم، بأهداف التنظيم و تشير الأبحاث و الدراسات إلى أن الولاء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي. (اللزوي 1999، ص133)

5-3 تسرب العاملين:

يعد التسرب وترك الموظفين لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تحدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، فالتسرب هو عبارة من استنزاف للموارد البشرية للمنظمات. نجد في هذا الإطار "أيمن المعاني" يشير إلى الآثار الناجمة عن التسرب:

5-4 تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

- تعطيل ناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.
- تعطيل ناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات.
- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فان تركهم للعمل سيؤثر

على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

- ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية كالإعلان عن وظائف جديدة يتبعها تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

5-5 زيادة أعباء العمل:

نتيجة لترك العمل فان أعباء العمل على العاملين ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين على وقت وجهد والى تكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهرين إلى عام. وخلال فترة البحث عن البدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبيا على الأداء، المعنويات والولاء. (المعاني، 1996، ص70)

كما يؤدي الشعور بالولاء التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض (معدل الدوران، واستقرار العمالة و الانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد و الأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية... الخ). (الخطاب، 1988، ص34)

6-5 تأثير الولاء التنظيمي على الفرد:

يرى " العتيبي والسواط" نقلا عن "رومزاك" أن تأثير الولاء على الفرد ينقسم إلى قسمين فالأول يرى أن الولاء يؤثر على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير ايجابيا أو سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه للعمل. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الايجابي. أما الجانب السلبي لتأثير الولاء على الفرد يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

أما الثاني فيرى أن الولاء ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذا الولاء المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله، وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه. (العتيبي، 1998، ص8)

6- محددات الولاء التنظيمي:

6-1 السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك على شدته و إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيزيد عليه أتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها.

6-2 وضوح الأهداف:

يساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة اكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد

العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم. فالمشاركة كما يراها " دايفن " هي الاشتراك

الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية وبشترك في المسؤولية وتحقيق تلك الأهداف.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيم هو ذلك الجمال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وان نجاحها، يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم. ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. (الرواشدة، 2007، ص53)

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي على زيادة الرضا على المناخ التنظيمي والمنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخدام للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة.

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** أن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والإفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليها زيادة قوة تماسك المنظمة الولاء لها. (رتيمي، 2009، ص 41)

- **نمط القيادة:** أن الدور الكبير الذي يجب أن يقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز

المناسبة، فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد. (موبلي، 1986، ص50)

7- علاقة الولاء التنظيمي بالعدالة التنظيمية:

لقد حظي موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي باهتمام عدد من الباحثين ويرجع هذا الاهتمام بهاذين المتغيرين لما يتركانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظمتهم خاصة، كما أكدت عدة دراسات على وجود درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) ومكونات الولاء التنظيمي. فنجد من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

- تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في المجتمع.
 - عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
 - الشعور بالقلق وعدم الاستقرار: حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة وتوليها اهتمامها ولا تعمل على رعايته وتخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق. (الرفاعي، 2009، ص 80)
 - فرص الترقى والتقدم: أن عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية.
- مما سبق نجد أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي تندرج تحت لواء عدم تطبيق مبادئ مختلف أبعاد العدالة التنظيمية، مما يحتم على المنظمات الحديثة أن تولي عناية فائقة لتحقيق العدالة التنظيمية لما لها من تأثير مباشر على الولاء التنظيمي للعمال الذي بدوره يؤدي إلى زيادة فاعليتها وإنتاجها وذلك من خلال ما يلي:
- لا بد أن يشعر الأفراد بأن جهودهم تكون دائماً موضع التقدير من قبل الإدارة.

- وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل الأفراد في أعمالهم كذلك إتاحة الفرص بأداء العمل بصورة متقنة تجعله يعتز بأدائه.
- لابد للأفراد أن يشعروا عن قناعة بأهمية أهداف العامة للمنظمة التي يعمل بها وبأهمية دوره فيها.
- وجوب تحرير الفرد من الضغط والملل المهني، ومما يساعد على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته.
- يجب أن يشعر بالمحبة نحو رئيسه المباشر وان يحس بعدالته وبعده عن المحاباة أشخاص على حساب آخرون.
- لابد للفرد أن يجد في محيط عمله جوا اجتماعيا ممتعا. (العزاوي، 2010، ص430)

خلاصة:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة التي شغلت اهتماما الكثير من العلماء في مجال الإدارة والتنظيم، حيث تركزت أبحاثهم على تحليل ظاهرة الولاء التنظيمي وتأثيرها على مختلف التغيرات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة وبالسلوك الإنساني أو التنظيمي بصفة خاصة مثل الأداء والروح المعنوية والتسرب الوظيفي، ونمط القيادة وغيرها من المواضيع الأخرى. كما اهتموا كذلك بدراسة العوامل التي تؤثر في ظاهرة الولاء التنظيمي وخصصوا لها دراسات كثيرة مثل التحفيز، علاقات القوة وغيرها من الأبحاث، ولكن من الأبحاث التي تعد جديدة في هذا المجال دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، والتي تعد من الأبحاث التي تطرق لها الباحثون في مجال التنظيم الحديث بصفة خاصة ومازالت هذه البحوث تعد قليلة ولم تأخذ حصتها اللازمة من البحث وخاصة في مجال الدراسات العربية. وفي دراستنا هذه حاولنا أن نلقي الضوء على أهم المؤشرات التي تؤثر على الولاء التنظيمي لأجل التحقيق منها في الميدان محاولين بذلك إثبات العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

للدراسة

تمهيد

- 1) مجالات الدراسة.
- 2) مجتمع وعينة الدراسة.
- 3) المنهج المستخدم.
- 4) تقنيات جمع البيانات.
- 5) الأساليب الإحصائية.

خلاصة.

تمهيد:

يتجلى التكامل المنهجي بين الجانبين النظري والميداني في التأثير الكبير الذي يحدثه الجانب النظري على الجانب التطبيقي، إذ يعمل التوجه النظري للبحث على تحديد الطريقة المنهجية المناسبة التي تبني عليها الدراسة الميدانية الميدانية، فيفرض علنا إتباع المنهج المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة والذي نستند إليه للكشف عن مبددق أو نفي الفرضيات الموضوعة من قبل، كما يهيئ لنا التوجه النظري جملة من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات التي نبحث عنها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

1- مجالات الدراسة:

1-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

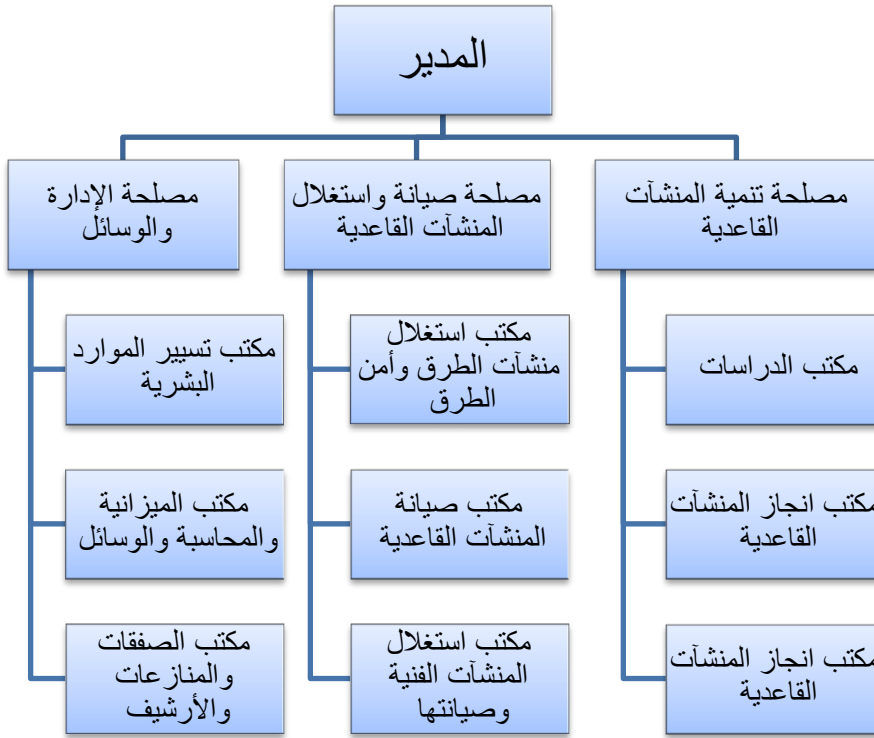
مؤسسة مديرية الأشغال العمومية لبرج بوعريريج:

هي مؤسسة ذات طابع عمومي حكوميتها تهتم بإنجاز مشاريع الطرق الكبرى ومشاريع الإنارة وإنجاز إشارات المرور و صيانة الطرقات كذلك التدخل عن طريق فرق وحدات التدخل على مستوى الطرق الوطنية لتقديم الإسعافات و يد المساعدة في حالة حوادث المرور أو الكوارث الطبيعية.

2-1 المجال المكاني:

الدراسة تم إجرائها بمؤسسة مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج تقع المؤسسة وسط ولاية برج بوعريريج بالمجمع الإداري حي السوق سابقا بالطريق الولائي 42 يحدها من الشمال مديرية التربة و شرقا الحماية المدنية و جنوبا مديرية الري.

الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية



3-1 المجال البشري:

عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريج، حيث كان عدد الموظفين 124

موظفين مقسمون على 25 رتبة حسب الشهادة وهي كالتالي:

جدول (3): يمثل رتب الموظفين في المؤسسة

الرتبة	العدد
الأسلاك التقنية للأشغال العمومية	
رئيس المهندسين	06

11	مهندس رئيسي
36	مهندس دولة
27	تقني سامي
02	تقني
01	مساعد تقني
01	عون تقني متخصص
الأسلاك المشتركة	
02	متصرف مستشار
03	متصرف رئيسي
00	رئيس المهندسين في العلام الآلي
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
01	وثائقي أمين محفوظات رئيسي
09	متصرف
01	مساعد مهندس من المستوى 2 الإعلام إلي
02	مساعد متصرف
02	ملحق رئيسي للإدارة
03	تقني سامي في الإعلام الآلي

01	تقني في الإعلام الآلي
02	كاتب مديرية رئيسي
06	محاسب إداري رئيسي
01	ملحق الإدارة
02	كاتب مديرية
02	عون إدارة رئيسي
02	عون إدارة

4-1 المجال الزمني:

يقصد به الفترة الزمنية التي طبقت خلالها الدراسة حيث امتدت من 2020/01/08 إلى

غاية 2020/03/12 وفي إطار البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمديرية

الأشغال العمومية لبرج بوعرييرجتم النزول إلى الميدان على مرحلتين: المرحلة الأولى: كانت ب

2020/01/08 بمقابلة رئيس المصلحة واخذ الموافقة.

والمرحلة الثانية: ب2020/03/12 لجمع المعلومات.

2- مجتمع و عينة الدراسة:

ويمكن تعريف عينة البحث على أنها "مجموعة من أشخاص البحوث هؤلاء الأشخاص يكونون

العينة التي يهتم الباحث بفحصها و دراستها من جوانب مختلفة" (السبي، 2012، ص94)

حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين مؤسسة مديرية الأشغال العمومية ببرج بوعريج

والبالغ عددهم 124 موظف حسب تقرير مصلحة الموارد البشرية بهذه المؤسسة.

تعتبر العينة جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من

الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليه

الدراسة.

اختارت الباحثة طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة أي الدراسة الشاملة لجميع مفردات

البحث التي تشكل المجتمع حيث يعرفه "حجاب" على انه: جمع البيانات من جميع المفردات التي

يتكون منها مجتمع الدراسة. (حجاب، 2000، ص 29)

حيث يتم التحصل على البيانات من جميع أفراد المجتمع دون ترك أي مفردة. وبما ان

دراستنا الراهنة تشتمل على مجتمع بحث يتكون من 124 موظف، حيث تم استخدام هذا الأسلوب

لصغر حجم العينة.

3- المنهج المستخدم:

إن القيام بأي دراسة علمية هو الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة عليها ويتوجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث.

فالمنهج هو ترجمة للكلمة اللاتينية "ميتودولوجي" المركبة من كلمتين هما "ميتود" ومعناها الطريقة و"لوجي" معناها العلم وبذلك فإن معناه الطريقة العلمية لئلا يسهل على العلم دون الاعتماد على طريقة علمية.

وفي اللغة العربية يحمل نفس المعنى تقريبا فهي مشتقة من كلمة نهج أي الطريق الذي سلكه وسار فيه وبه فالمنهج يعني الطريق الذي يجب أن نسلكه للوصول إلى الحقيقة العلمية. (حامد، 2008، ص68)

وبما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعرييج.

واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف أولا إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة. (شام، 2007، ص72)

3-1 المنهج الوصفي التحليلي:

يقصد به كل ما يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الأفراد أو عدد من الأشياء... الخ أو أي نوع من المظاهر التي يمكن للباحث دراستها ومعالجتها،

حيث يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج انتشارا في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا يرجع إلى الطبيعة المتميزة التي تختلف عن بقية الظواهر إذ أنها تستعصي عن الضبط والقياس.

فمن خلال هذا المنهج نتمكن من جمع ووصف البيانات وإخضاعها للدراسة بل نتعدى إلى تحليلها بهدف الوقوف عند دلالتها والمعاني التي تعبر عنها من خلال تحويل الأسلوب الكمي إلى الأسلوب كفي. (القاضي والبياتي، 2007، ص68)

ويعد المنهج الوصفي التحليلي مناسب للدراسة لان المبتغى من هذه الدراسة هو معرفة وتفسير العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) بشكل علمي ثم استخلاص أبعاد ومؤشرات لكل المتغيرين واستخدام تقنية الاستمارة (حيث تعذر علينا توزيع الاستمارة بسبب الظروف الراهنة) على عينة مجتمع الدراسة ثم معالجتها إحصائيا (كميا) من اجل الوصول إلى نتائج دقيقة

4- تقنيات جمع البيانات:

تناولت الباحثة في هذا العنصر شرح لأدوات البحث المعتمدة والطريقة التي استعملت بها لجمع البيانات ونظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة استملت الباحثة أداتين هما الاستبيان والمقابلة.

4-1 الاستبيان:

أداة من أدوات جمع المعلومات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث وتعد الاستبيان واسطة بين الباحث والمبحوث، وغالبا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستبيان لجمع

المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقاً.

وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعينين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الوارد فيها. (ابراش، 2008، ص261)

لقد تم بناء وتصميم استبيانين من طرف الباحثة حيث تم بناؤهم بالاعتماد على محاور كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والتفصيل في كل محور. حيث تنقسم الاستمارة إلى ثلاث أقسام:

القسم الأول: ويضم أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، السن) إلى جانب معلومات عملية (الاقدمية) لمحاولة الوصول إلى علاقة نوع الجنس والسن والاقدمية بالولاء التنظيمي لعمال مؤسسة مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج إلى جانب معرفة علاقة توزيع الأجور في هذه المؤسسة وشعور العمال بالعدالة والتنظيمية، وقد تم تحديد هذه الأبعاد بعد زيارات استطلاعية للمؤسسة، ومقابلة مدير الموارد البشرية من أجل جمع المعلومات الكافية وحول توزيع الأجور ونوع مناصب الشغل في المؤسسة.

القسم الثاني: يتضمن لقياس العدالة التنظيمية حيث يضم 32 فقرة من خلال تحديد أبعاد العدالة التنظيمية ووضع مؤشرات لكل بعد كما يلي:

- **العدالة التوزيعية:** المؤشرات (الأجر، المكافآت والحوافز، عبء العمل) ويضم هذا الجزء

12 فقرة من (من 1 إلى 12)

- العدالة الإجرائية: المؤشرات (اتخاذ القرار، تقييم الأداء، التدريب) ويضم هذا الجزء 12 فقرة (من 12 إلى 24)
- العدالة التعاملية: المؤشرات (المشاركة في اتخاذ القرار، نمط الإشراف) ويضم هذا الجزء 8 فقرات (من 25 إلى 32)
- القسم الثالث: يتضمن فقرات لقياس الولاء التنظيمي يضم 16 فقرة مقسمة على أبعاد هونك كما يلي:

✓ الولاء المعياري: يضم 5 فقرات (من 1 إلى 5)

✓ الولاء المستمر: يضم 5 فقرات (من 5 إلى 10)

✓ الولاء العاطفي: يضم 6 فقرات (من 10 إلى 16)

حيث كان من المفروض حساب صدق الاتساق الداخلي بواسطة معامل "بيرسون" بين بنود الاستبيان لتأكد من صدق اتساق بنودها على غرار "صدق المحكمين" من خلال توزيع الاستبيان كما تعذر حساب درجة ثبات الاستبيان بمعامل "الفا كرونباخ" لصعوبة توزيع الاستبيان.

2-4 المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية للحصول على البيانات الضرورية فالهدف منها هو جمع الحقائق بدلا من استنباط الأفكار والاتجاهات، حيث أن الباحث يتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة ويغير أسلوب الأسئلة التي قد لا تفهم ويرشد إلى كيفية ملء بيانات الدراسة، وبذلك يكون متأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها.

إن المقابلة هي تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد ومجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة. (عصار، ص72، 1982)

لقد أجرت الباحثة عدة مقابلات بمؤسسة مديرية الأشغال العمومية لبرج بوعريريج التي امتدت لمدة ثلاثة أشهر حيث كانت أول مقابلة مع مسئول مصلحة الإدارة والوسائل الذي قام بالموافقة على طلب تقرير التربص التطبيقي بالمؤسسة وقام بالتوضيح على عمل المصلحة وأهم المهام التي تقوم بها والتعريف بمكاتبها الثلاثة و هي كالتالي: مكتب الصفقات والنزاعات والأرشيف، مكتب الميزانية والمحاسبة و أخيرا مكتب تسيير الموارد البشرية.

كما كانت هناك مقابلة أخرى مع مسئول مكتب الموارد البشرية ومساعدته حيث قاموا بالشرح حول مهام التي يقوم بها المكتب كطريقة التوظيف وشرويه وأنواعه وطريقة الإعلان عليه وكذلك على طريقة الترقية والنقل و كذلك إعطاء بعض المعلومات حول الموظفين وعددهم وشهاداتهم و كذلك إعطائي معلومات حول المؤسسة و أهدافها.

5- الأساليب الإحصائية :

- النسب المئوية.
- التكرارات .
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل التباين الأحادي أنوفا وان وان.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.

- ألفا كرونباخ.

6- الاقتراحات :

- زيادة وعي المشرفين في الإدارات وتعميق فهمهم لأهمية العدالة التنظيمية.
- تدريب المشرفين في الإدارات على التركيز في استخدام أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التعاملية ، التوزيعية ، الإجرائية) داخل المؤسسات.
- حرص المؤسسات على تغيير النظرة السلبية والتطبيق السلبي للعدالة التنظيمية.
- ندوات توعي على ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية من طرف الرؤساء لتحقيق الولاء التنظيمي.
- يجب مواصلة الدراسة في موضوع العدالة التنظيمية والتوسع فيه.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم ضبط المنهج الذي اعتمد في دراستنا والتعرف على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي سهلت على الباحثة دراستها والتأكد من صحتها كما تطرقت الباحثة إلى تحديد مجالات الدراسة بمجالها المكاني والبشري وأخيرًا إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها.

خاتمة

خاتمة :

عالجت الدراسة الراهنة جملة من القضايا التي تشخص العلاقة التبادلية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي في مؤسسة عمومية وطنية، لقد أبرزنا تكامل أنواع العدالة التنظيمية من توزيعية و إجرائية وتعاملية وارتباط هذه الأبعاد بأبعاد الولاء التنظيمي سواء المعياري أو المستمر، العاطفي .

وقد تطرقت في هذه الدراسة إلى أهم مبادئ وأبعاد كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والتعرف عليهما ومعرفة أهميتهما داخل المؤسسات و كيفية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك الولاء التنظيمي وما يترتب عليهما ايجابيا وسلبيا على الفرد والمؤسسة وخاصة على الروح المعنوية للموظفين .

ويبقى موضوع العدالة التنظيمية الذي لاق اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من طرف علماء النفس وعلماء الإدارة والتسيير وخاصة في الدول الغربية ودول المشرق العربي، وقد حرصت في هذه الدراسة على محاولة الإمام بجوانب الموضوع في قالب منظم وصياغته بطريقة علمية وفق منهج علمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أبراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008
- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان
- انتصار سلامة، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004
- البد راني، حمد بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
- جرينج جيرالد، براون روبرت، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي رفاعية، وإسماعيل بسيوني، إدارة السلوك التنظيمي بالمنظمات ط7، الرياض، دار المريخ، 2004.
- حسن داودي، دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-عنابة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، وتنمية الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2007، 2008.
- حموش نسيم، علاقة التحفيز المهني بالولاء التنظيمي من خلال محاولة تكيف رائز الولاء التنظيمي لماودي، أطروحة مقدمة لنيل الماجستير، الجزائر، 2010، 2011.
- خالد ظافر الهاجري، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعود كلية الأدب الأردن، 2003.
- خلفان سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، دار حامد، ط1، الاردن، 2007.
- راتب السعود، سوزان السلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، 2009.
- زكريا بشير إمام، مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003.
- سامر عبد المجيد الشباشبية، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد 4، 2008.
- سعيد بن فايز بن محمد السبعي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2012.
- سوزان محمد احمد القرشي، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جدة المملكة العربية السعودية، 1998.

- شروق عبد المحسن المتروك، اثر العدالة التنظيمية على التمكين الداري، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، الجامعة الأردنية، 2010
- صابرين مراد نمر أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على إبعاد الأداء السياقي، ماجستير إدارة أعمال جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010
- الصحيح على حسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي و مدى الادراك للعدالة التنظيمية، مجلة الاداري العدد 25، 1994.
- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، المملكة العربية السعودية مكتبة جرير، ط3، 2004.
- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2006.
- عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي لكلية الإدارة والاقتصاد"بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008
- عبد الرحمان احمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامية، 1998.
- العتيبي، عبد العزيز بن عامر الصراعات التنظيمية، وعلاقتها بظغوط العمل من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف، 2013
- على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار العدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- علي الخزاعي، ماهر، اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، دمشق، 2003
- الفهداوي، فهمي القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر الحكومية المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، 2004.
- الفهداوي، فهمي القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر الحكومية المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، 2004
- القاضي دلال، البياتي محمود، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، ط1، عمان، 2007
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار النشر، ط2، عمان الأردن، 2003.
- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.
- محمد الشريف شربيط، ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمد، قسنطينة الجزائر، 2009

- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، معجم مختار الصحاح، دار صادر للنشر، د ط، بيروت، لبنان 2008
- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- محمد سليمان البد راني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010
- محمد صلاح الدين ابو العلاء، ضغوط العمل واثره على الولاء التنظيمي، (دراسة ميدانية على المدراء العالبيين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- محمد عبد الوهاب، حسن عثمان وب، دور تقييم الأداء، في تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
- محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار النشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، الأردن دار وائل للنشر.
- محمود مصطفى الخرشوم، دور عدالات التعاملات في تحقيق ضغوط الصراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26 العدد الثاني، 2010.
- مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار أيترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2012-2013.
- المعاينة، تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنه واقع وأفاق، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- مغار عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالجهد النفسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، جامعة قسنطينة، 2014-2015
- ناصر بن حمدان بن سعيد النابعي، الولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، جامعة نزوى، عمان، 2010
- نجم عبد الله العزاوي، ، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
- نماء جواء العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8، العدد 24، العراق، 2012.
- وادي رشيد عبد اللطيف، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، 2008.

الملاحق

• وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

رسالة إلى المحكمين

الأستاذ الدكتور الفاضل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

وذلك للحصول على درجة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لذا قامت الباحثة بتطوير استبيان لقياس العدالة التنظيمية واستبيان لقياس الولاء التنظيمي سيوجه إلى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

لذا نأمل منكم إبداء رأيكم السديد بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صادق أو غير صادق، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي:

موافق، غير موافق، محايد

مع خالص الشكر والتقدير

ملخص الدراسة :

لقد جاءت دراستنا بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بـ برج بوعريـ ريج .

المصطلحات الإجرائية :

العدالة التنظيمية: هي شعور الإداريين بمدى النزاهة والمساواة في معاملات رؤساء المصالح والمسؤولين في العمل أين تتضمن إدراك الموظف النزاهة في التعامل دون أي تمييز بين الموظفين لأي اعتبارات من شأنها جعل الموظف يشعر بنوع من الإهمال أو اللامعـ ادلة في مختلف فرص العمل.

الولاء التنظيمي : مدى انسجام والترابط بين الفرد والمؤسسة ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها من خلال قناعاته بقيمتها واحترامه لمعاييرها مما يجعله يحافظ على استمرارية العمل بها.

التساؤل العام:

ما مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

التساؤلات الفرعية:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة اتجاه بـ عاد العدالة التنظيمية بالنسبة لمتغير السن لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية لمتغير الأقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريـ ريج؟

هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج؟

هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج؟

هل توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج؟

هل توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج؟

هل توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج؟

الفرضيات :

مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج متوسط.

مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج متوسط.

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج

لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الشخصية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

الفرضيات الجزئية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير(الجنس) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير(السن) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير(الاقدمية) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية برج بوعريريج.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس				
<input type="checkbox"/>	أقل من 30	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>	50 فأكثر	العمر
<input type="checkbox"/>	0-5	<input type="checkbox"/>	5-10	<input type="checkbox"/>	10 فأكثر	الأقدمية		

الاستبيان الأول: العدالة التنظيمية

المحور الأول: العدالة التوزيعية "الأجر"			
العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1 اعتقد إن راتبي الشهري مناسب بالنسبة لقدراتي			
2 أتقاضى الأجر الذي يتناسب مع الجهود التي ابذلها في عملي			
3 اعتبر راتبي الشهري محفزاً إيجابياً في العمل			
4 أجد توزيع الأجر في المؤسسة التي أعمل بها مناسبة مقارنة بالمؤسسات الأخرى			
المكافآت والحوافز			
5 يتم توزيع الحوافز المادية (المكافآت الشهرية والسنوية) في المؤسسة التي أعمل بها لا يحفز العاملين			
6 أجد أن مؤسستي تأخذ بعين الاعتبار مستوى صعوبة العمل عند توزيع المكافآت والحوافز			
7 اعتبر أن العلاوات الموزعة في مؤسستي قليلة مقارنة مع الجهد المبذول في العمل			
8 أجد أن المؤسسة التي أعمل بها تكافئ العاملين المميزين في تأدية عملهم			
عبء العمل			
9 توزع المسؤولية في الأداء داخل مؤسستي على العاملين بعدل ووفق قواعد نظامية			
10 أتمتع بالقدرات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي			
11 توكل إلي إنجاز أعمال أجد صعوبة في القيام بها			
12 لدي أعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات العمل الرسمية			
المحور الثاني: العدالة الإجرائية: اتخاذ القرار			
13 لا يعمل مسؤولي على فرض التعليمات على جميع العاملين			
14 يتخذ مسؤولي القرار بأسلوب ديمقراطي وبشكل عادل			
15 لا يعمل مسؤولي على تقويم القرار المتخذ للتعرف جوانب			

			الإيجابيات والسلبيات فيه
			16 يتخذ مسؤولي في العمل القرارات على أساس الحكم الشخصي
			تقييم الأداء
			17 تتم عملية تقييم الأداء في مؤسستي للعاملين على أساس الجهود المبذولة في انجاز الأعمال
			18 توجد في مؤسستي معايير واضحة في عملية تقييم الأداء
			19 هناك عدة شكاوي وتظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء
			20 يراقب مسؤولي أدائي من اجل تقييمه بمصادقية
			التدريب
			21 لا املك التدريب الكافي لأقوم بتأدية الأعمال الموجهة لي مقارنة مع زملائي في نفس الرتبة بمؤسستي
			22 تتم عملية الترشح للتدريب في مؤسستي وفق معايير واضحة وشفافة
			23 يشجع مسؤولي في العمل المتدربين على تطبيق ما حصلو عليه في التدريب أثناء انجازهم أعمالهم
			24 يتم اختيار الافراد للاستفادة من الدورات التدريبية في مؤسستي على أساس طلبهم
			العدالة التعاملية المشاركة في اتخاذ القرار
			25 ينفرد المسؤول باتخاذ القرارات دون مشورة
			26 يناقشني رئيسي في العمل على النتائج المترتبة عن القرارات الخاصة بوظيفتي
			27 ينبه مسؤولي المباشر في العمل إلى تقبل النقد واحترام اراء الاخرين
			28 يناقشني مسؤولي في العمل النتائج
			نمط الاشراف
			29 اعمل تحت توجيهات وإرشادات غير منسجمة مع بعضها البعض
			30 يتعامل مسؤولي في العمل باحترام متبادل مع جميع العمال
			31 لا يتساهل مسؤولي في العمل مع الموظفين المقصرين في أداء واجبهم
			32 كلما صادف العمال مشكلة صعبة للقيام بأعمالهم الوظيفية يتصلون بالمشرف

الاستبيان الثاني: الولاء التنظيمي

الولاء المعياري: الالتزام الأخلاقي			
			1 لا اعتبر ممتلكات مؤسستي كأنها ممتلكاتي الخاصة ولا أحاول الحفاظ عليها
			2 لست مستعد لبذل مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح أهداف مؤسستي
			3 اسعي إلى تحقيق أهدافي الشخصية من خلال وجودي في المؤسسة
			4 أي تغيير في ظروف العمل الحالي في المؤسسة لن يؤثر عليا ويجعلني اترك العمل بسهولة
			5 لا أؤمن بقيم عملي داخل هذه المؤسسة لذا لا اعمل على تحقيقها
الولاء المستمر: تقييم العامل			
			6 لدي استعداد للقيام بأي عمل أكلف به داخل مؤسستي مقابل الاستمرار في عملي الحالي
			7 يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت العمل بمؤسستي
			8 أمارس العمل في المؤسسة التي اعمل بها بكل حرية زمن دون ضغط
			9 ينتابني شعور بالتخلي عن هذه المؤسسة
			10 لا اشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة التي اعمل بها
الولاء العاطفي: الولاء اتجاه المؤسسة			
			11 اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي اعمل بها مع الآخرين
			12 لا تهمني سمعة الجهة التي اعمل بها
			13 لا احضر مبكرا إلى مقر العمل في اغلب الأحيان
			14 أتبادل مع زملائي في العمل النصح والإرشاد الهادف
			15 لا استطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في عملي بسهولة من زملاء
			16 اعتبر المشاكل التي تعاني منها مؤسستي على أنها جزء من مشاكلي الخاصة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2020/434

برج بوعريش في 2020/01/08

إلى السيد: مدير مصلحة الأشغال العمومية
برج بوعريش

الموضوع: ف/ي تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة

تحية واحترام وبعد،...

في إطار تشجيع التربصات التطبيقية في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة التفضل باستقبال الطلبة الآتية أسمائهم على مستوى مؤسستكم، مدير مصلحة الأشغال العمومية برج بوعريش

- وتسهيل مهمتهم من أجل إتمام مذكرة نهاية الدراسة، وإعداد تقرير التربص:

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- بن الصغير بخنة	إعداد مذكرة التخرج حول العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء الوظيفي	السنة الثانية ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم	

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

2020/01/08 في برج بوعريش
قسم العلوم الاجتماعية
بالنيابة
د. جفيلو حمزة

رئيس مصلحة الإدارة
برج بوعريش
رقم 03

الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية

