



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع تنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. عبد الرحمان بوقفة.

إعداد الطالبين:

غزالي مراد

علوش لونيس

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ
مَوْبِقَةٍ فَيُمْطِرُ
مَاءً غَدِيقًا إِنْ
رَبُّكَ لَذُو فَهْمٍ
مُنِيبٍ يُرْسِلُ
الْقَوَاعِدَ مِنَ
الْمَلَائِكَةِ
فَتُخَوِّطُ السَّحَابَ
مِنْ تَحْتِهَا فَيَنسِفُ
الَّذِينَ يُشْرِكُونَ
بِاللَّهِ كَمَا يَنسِفُ
الْعَمَلَةَ الَّتِي
يُكْتَبُ عَلَيْهَا
الْقَدْحُ فَيُجْعَلُ
لِللَّهِ كُتُبٌ
عَظِيمَةٌ يَوْمَ
يُخَوِّطُ الْمَلَائِكَةُ
الَّذِينَ كَفَرُوا
لِيُخَوِّطُوا لِقَائِهِ
رَبَّهُمْ قُلْ إِنَّمَا
أَعْلَمُ السَّاعَةَ لِيَأْتِي
السَّاعَةَ لَمْ يَكُنْ
لِللَّهِ سَاعَةٌ فَتَمَّ
الْوَعْدُ إِنَّ رَبَّهُ
لَسَدِيدٌ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا في إنجاز
هذا العمل المتواضع، نتوجه بجزيل الشكر الى الدكتور
المشرف "بوقة عبد الرحمان" الذي لم يبخل علينا منذ
بداية العمل بالنصائح والتوجيهات فله منا كل التقدير
والإحترام .

كما نتقدم بالشكر الى كل من ساعدنا وأعاننا في هذه
الدراسة

والحمد لله رب العالمين.

إهداء

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها

في كتابه العزيز " أمي الحبيبة".

إلى خير مثال لرب الأسرة والذي لم يتهاون يوم في توفير سبل

الخير والسعادة لي " أبي الموقر".

إلى إخوتي رفقاء دربي وإلى أصدقائي ومعارفي اللذين أجلمهم

وأحترمهم، إلى أساتذتي الموقرين أمدي ثمرة جهدي ونتائج بحثي

المتواضع.

مراد

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي العزيزة أطال الله في عمرها تقديراً
ومعرفانا بفضلها العظيم، وإلى أبي الحبيب وإلى كل أخواتي حفظهم
الله ورعاهم، إلى من جمعني بهم روابط المحبة والموودة، إلى من
معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة.

لونيبي

فهرس المحتويات

المحتويات

الصفحة	العنوان
–	شكر وعرfan
–	الإهداء
–	فهرس المحتويات
–	قائمة الجداول
–	قائمة الأشكال
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	تمهيد
04	1- الإشكالية:
06	2- الفرضيات:
07	3- أهمية الدراسة:
08	4- أسباب إختيار الموضوع:
08	5- أهداف الدراسة
09	6- تحديد المفاهيم:
12	7- دراسات سابقة:
20	8- الاستفادة من الدراسات السابقة:
21	خلاصة:
الفصل الثاني: ماهية العدالة التنظيمية	
23	تمهيد:
23	1- أهمية العدالة التنظيمية

24	2- نظريات العدالة التنظيمية
28	3- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
31	4- مقومات العدالة التنظيمية
33	5- مبادئ العدالة التنظيمية
34	خلاصة
الفصل الثالث: ماهية الولاء التنظيمي	
36	تمهيد:
36	1- أهمية الولاء التنظيمي
37	2- ابعاد الولاء التنظيمي
40	3- مراحل الولاء التنظيمي
41	4- خصائص الولاء التنظيمي
42	5- مقومات الولاء التنظيمي
43	6- العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي
44	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
46	تمهيد
46	1- مجالات الدراسة
48	2- المنهج المتبع
48	3- أدوات جمع البيانات
50	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة
50	5- عينة الدراسة
51	5-1- العينة وكيفية اختيارها
52	5-2- خصائص أفراد العينة

58	خلاصة
الفصل الخامس: عرض تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج	
60	1- عرض تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية .
60	1-1- عرض تحليل وتفسير الفرضية الاولى .
71	1-2- عرض تحليل وتفسير الفرضية الثانية.
82	1-3- عرض تحليل وتفسير الفرضية الثالثة.
95	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
95	2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.
96	2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية .
97	2-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
98	3- النتائج العامة.
102	خاتمة
104	قائمة المصادر والمراجع
109	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	كيفية إختيار العينة	51
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
03	توزيع أفراد العينة حسب السن.	53
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	54
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	56
07	تناسب الأجر الذي تحصل عليه مع صعوبات العمل.	60
08	تماثل الأجر المتحصل عليه مع أجور المشابهين في المجهودات	62
09	تناسب الواجبات الوظيفية بالنظر للقرات والمؤهلات	63
10	العلاوات المادية المناسبة مع المجهودات المبذولة	64
11	المؤسسة تكافئ المتميزين في عملهم.	66
12	إستحقاق الترقية يعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة.	67
13	الترقية بالمؤسسة تتم وفق شروط ومعايير مقبولة	69
14	يخضع جميع العاملين بنفس المستوى للقانون الداخلي للمؤسسة	71
15	تطبيق القوانين والقرارات الإدارية على جميع العمال دون	72
16	تتم عملية تقييم الأداء وفق آلية محددة ومعروفة للجميع	74
17	مدى الرضا عن أساليب تقييم الأداء في المؤسسة	75
18	مدى الإلتزام بتعليمات المسؤول المباشر	77
19	تلقي التوضيحات عند إتخاذ القرارات	78
20	نمط الإشراف والتوجيه المتبع من طرف الرؤساء والمشرفين	79
21	الرضا عن نمط الإشراف والتوجيه المتبع في المؤسسة	81

82	مدى التحيز في إتخاذ القرارات في المؤسسة	22
83	السماح للعاملين في المشاركة في إتخاذ القرار.	23
85	سماح الإدارة مناقشة النتائج المترتبة على القرارات المتخذة على العاملين	24
87	تقدير المؤسسة للمجهودات المبذولة من طرف العاملين	25
88	يمكن توفر الظروف المناسبة لتقديم خدمات إضافية في المؤسسة	26
90	الرضا عن العلاقة بمسؤول مباشر	27
91	توفر المؤسسة على فرص التواصل بين العاملين والإدارة	28
93	الشعور بالإرتياح في العلاقة مع الزملاء في العمل	29
94	الإقتراحات لضمان توفر شروط العدالة بين العاملين بما يضمنه إلتزامهم بالعمل.	30

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	مقومات العدالة التنظيمية	32

الرقم	قائمة الملاحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	109
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	118

مقدمة

مقدمة:

إن موضوع العدالة التنظيمية يعد من الموضوعات ذات قيمة في مختلف القطاعات لاسيما في السنوات الأخيرة ذلك لتسارع وتيرة النمو والتطور الذي يشهدها العالم، ولقد حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال، ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي. ويعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، مما دفع بالمؤسسات وبالتحديد المؤسسات الجزائرية للتركيز على العمال بشدة حيث أن نجاح وفاعلية المؤسسة مربوط بجاهزية وكفاءة العمال لبذل أكبر جهد في العمل لنجاح المؤسسة حيث أنه لا يمكن لإدارة المؤسسة الوصول إلى التوافق بينها وبين عمالها والحفاظ عليهم من خلال التدريب والتكوين فقط بل السعي إلى إيجاد إستراتيجيات فعالة مبنية على أسس علمية وذلك بتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية حيث تنفي هذه المبادئ البيروقراطية في المؤسسات وتعتمد على مبدأ الجدارة والإستحقاق والعدل بين العمال سواء من الناحية المادية أو الإدارية أو التعاملية مع العمال لذلك توجهت المؤسسات لهذه المبادئ والتي من خلالها يتم رفع مستوى رضاهم الوظيفي وثقتهم بالمؤسسة والشعور بالإنتماء للمؤسسة وتجنب ظهور مشاكل داخلية في المؤسسة وذلك لكسب ولائهم التنظيمي.

وبناء على ما سبق فقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى خمسة فصول نسعى من خلالها إلى إستنتاج العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وجاءت فصول الدراسة كالتالي:

الفصل الأول: وفيه حددت إشكالية البحث والفرضيات وأهميته مع أسباب إختيار وأهداف الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وإعطاء مفاهيم إجرائية إضافة إلى عرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه العدالة التنظيمية حيث تطرقنا لمبادئ العدالة التنظيمية ونظريات العدالة التنظيمية وبعدها العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية ومقومات العدالة التنظيمية وأخيرا أهمية العدالة التنظيمية.

الفصل الثالث والمعنون بالولاء التنظيمي، وتطرقنا فيه إلى أبعاد الولاء التنظيمي، وبعدها مراحل الولاء التنظيمي وخصائصه، وبعدها مقوماته والعوامل المؤثرة على اولاء التنظيمي، وأخيرا أهمية الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع والمعنون بإجراءات المنهجية للدراسة فتطرقنا فيه لمجالات الدراسة، المجال المكاني والزماني والبشري بالإضافة للمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات والأساليب المستخدمة في الدراسة، كما تناولنا عينة الدراسة وكيفية إختيارها وخصائص أفراد العينة.

الفصل الخامس فهو فصل ميداني سعينا من خلاله في ظل فرضيات الدراسة معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث تعمقنا في التحليل والمناقشة للإجابة على الإشكال المطروح في الأخير في سياق الطرح النظري والمعالجة الميدانية توصلنا إلى نتائج الدراسة ومن ثم الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أهمية الدراسة

4- أسباب إختيار الموضوع

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- دراسات سابقة

8- التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

إن لكل دراسة إطار عام يتم من خلاله فهم موضوع الدراسة ووضع الدراسة في إطار منهجي سليم، وعلى هذا الأساس نحاول في هذا الفصل عرض الإطار العام لدراستنا من خلال صياغة وتحديد الإشكالية وإبراز أهمية الدراسة وأسباب إختيارنا لهذا الموضوع وبعدها تحديد أهداف الدراسة وعرض بعض المفاهيم المهمة المتعلقة بدراستنا والإطلاع على الدراسات السابقة التي ساعدتنا على صياغة الفرضيات من خلال أبعاد الدراسة ومؤشراتها، إلى جانب المقاربة النظرية التي سنحاول تبينها في هذه الدراسة.

1- الإشكالية:

تعد العدالة قيمة إنسانية والتزام أخلاقي ، فالعدالة مطلوبة في شتى مجالات وخاصة مؤسسات باختلاف أنواعها، ويعتبر المورد البشري فيها عنصرا إستراتيجيا لضمان سيرورة المنظمة والدفع بها نحو النجاح، ولضمان تحقيق أهدافها فأنها تحتاج إلى المورد البشري المدرب وذو الكفاءة العالية، ويجب على المنظمة الإهتمام به وتمميته والحفاظ عليه، وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد في إستثمار قدراته وإمكانياته وكذا المساعدة في إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه إلى جانب أهداف المنظمة، ورغم التطور الهائل التي تشهده المنظمات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة والإعتماد على التكنولوجيا، إلا أن المورد البشري يبقى أهم فاعل فيها فهو أساس النشاط الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها، فمهما بلغت المنظمة من تطور في النظام الإداري والإنتاجي، إلا أنها قد تفشل بسبب عدم تعيينها للأفراد مناسبين أو إهمال العدالة المادية، وهو المدخول المادي للأفراد العاملين وهو من أهم الأسباب التي تجعل الأفراد يعملون بكفاءة عالية، فتفعيل آليات العدالة

الفصل الأول..... الإطار المنهجي للدراسة

التنظيمية في المنظمات أسلوب جد مهم في تحقيق أهدافها، سواء كانت هذه المؤسسات عامة أو خاصة فشعور العاملين بالعدالة يؤثر بالإيجاب على تصرفاتهم وسلوكهم وأدائهم في العمل، وتطبيق العدالة وخاصة قيم العدالة التعاملية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين هو احد تحديات التي تواجهها منظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية، واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والإقتصادية ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية سلوك الولاء التنظيمي إذ نجد أن هناك منظمات لا تعرف الكثير عن مستوى الولاء تنظيمي ولا عن المتغيرات التي تساهم في تكوينه، أو العامل التي تؤثر فيه حتى يمكن التعامل مع تلك المتغيرات والعوامل بالشكل الذي يدعم مستوى الولاء، ومن الملاحظ أن هناك امرين مهمين يحكمان الولاء أحدهما مادي وهو تبادل المنافع والمزايا بين المنظمة والفرد، والآخر نفسي وتعاملي وهو تكوين النفسي للفرد نحو المنظمة، فالولاء التنظيمي لا يمثل واقعا ملموسا بل يمثل إصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به إذ لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضا، بل نتيجة للتفاعلات من العوامل والمتغيرات، فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية وإجتماعية سليمة، ونتائج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة بل الولاء التنظيمي اثار إيجابية التي يمكن أن يحققها المنظمة كرفع الروح المعنوية للعمال، وزيادة تفاعل أفراد المنظمة وتحقيق الولاء التنظيمي لديهم والمحافظة على وحدة المؤسسة، وتحسين الإنتاجية فكلما زاد ارتباط الموظف بالمنظمة كان أشد حرصا على إستمرار علاقته معها، وأكثر رضا عن عمله بها وعليه فإن

الفصل الأول..... الإطار المنهجي للدراسة

وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي يعد من العوامل التي تساعد على الإستمرارية والإنتاج.

وإن غياب العدالة التنظيمية في أي مؤسسة قد يعكس اثرها سلبا على العاملين فمتى ما شعر العامل بأن جهوده غير مقدره أو لا يحصل على المكافاة تليها قد تتزعزع لديه ثقة، ويتولى ويتولد لديه شعور بالأمان الأمر الذي قد يؤثر على المؤسسة ويتسبب في تدني فعاليتها.

وعليه فإن تفعيل آليات العدالة التنظيمية، وآليات تبادل الثقة بين إدارة المؤسسة والعامل سيكفل توفر الولاء الوظيفي للعامل، بالتالي المحافظة على إستمرارها ووحدتها.

ومما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تعمل المؤسسة على توفير العدالة التنظيمية بما يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعه محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج؟

للإجابة على هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف يمكن للعدالة المادية أن تكون عاملا مهما لتحقيق الولاء التنظيمي؟
- كيف يمكن لوجود العدالة الإدارية المساهمة في تحقيق الولاء التنظيمي؟
- كيف تعمل أشكال التعامل المتميزة بالعدالة على ضمان الولاء التنظيمي للمؤسسة؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

- يساهم وجود العدالة التنظيمية بالمؤسسة في تحقيق الولاء التنظيمي.

2-2- الفرضيات الفرعية:

- اهتمام المؤسسة بتوفير العدالة المادية يرفع من الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

✓ الحوافز.

✓ المكافأة.

✓ الترقية.

- تبنى المؤسسة لنظم تتسم بالعدالة الإدارية يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.

✓ نظم الرقابة.

✓ تقييم الأداء.

✓ إشراف وتوجيه.

- وجود جو عمل تسوده العدالة التعاملية يساعد على دعم الولاء التنظيمي للمؤسسة.

✓ الشفافية والحيادية.

✓ تقدير الجهود المبذولة.

✓ نمط العلاقات.

3- أهمية الدراسة:

إن موضوع العدالة التنظيمية يعد من أهم المواضيع الإدارية والتنظيمية التي

شهدت إهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة نظرا لقلّة الدراسات العربية التي درست هذا

الموضوع خاصة في المؤسسات الصناعية، الجامعية، الإقتصادية.

وتمكن أهمية الدراسة كونها تتناول متغيرات تنظيمية مهمة وهي العدالة

التنظيمية كمتغير مستقل الذي يؤثر في بعض المتغيرات التنظيمية بما فيها الولاء

التنظيمي.

كما تسعى هذه الدراسة للوصول إلى نتائج تعمل على توجيه البحوث المستقبلية وزيادة الإهتمام بموضوع العدالة التنظيمية في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل. بالإضافة إلى مساهمة هذه الدراسة في إثراء مكتبة الجامعة بموضوع العدالة التنظيمية لنقص الدراسات السيسولوجيا التي إهتمت بدراسة هذا الموضوع وتقديم اقتراحات الاجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مثل هذه المواضيع المهمة لنجاح أي مؤسسة.

4- أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة موضوع العدالة التنظيمية لاكتساب معارف و معلومات تتعلق بموضوع العدالة التنظيمية نظرا لإنتشارها الواسع في المؤسسات الجزائرية.
- كشف مدى تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة توضيح الدور الكبير للعدالة التنظيمية داخل المؤسسة بالإضافة إلى اثبات تأثيره وإنعكاساته على المؤسسة وعلى المورد البشري.
- الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة من خلال الاحتكاك والتعامل مع المختصين في مجال دراستنا وبنائها على أسس علمية منطقية هادفة.
- تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية والتقليل من الجوانب السلبية في سلوك العامل بالمؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

- محاولة اكتشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- التعرف على مستوى شعور العمال بمدى تطبيق العدالة التنظيمية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة برج بوعريريج.

- الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من أجل زيادة الإلتزام لدى الموظفين في المؤسسة.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة التوصيات التي تساعد اصحاب القرار في المؤسسات من تحقيق مفهوم العدالة التنظيمية بما له من اثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- محاولة معرفة العلاقة بين العدالة المادية والولاء التنظيمي

6- تحديد المفاهيم:

6-1- مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة لغة هي عدل، يعدل، عدلا و عدالة و عدولة و معدلة.
عدل: أنصف، كان عادلا. أما إصطلاحا هي تشكل معنى الحياد التام وعدم التحيز ويقوم على إعطاء كل ذي حق حقه وعدم الاعتداء على الآخرين.
التنظيم لغة هو من فعل نظم، ينظم، تنظيما، فهو منظم.
والتنظيم هو تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد¹.

أما العدالة التنظيمية ولقد عرفها بندر كريم ابو تالية "بأنها العدالة المدركة من قبل العمال للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المؤسسة والتي تتضمن علاقات العامل مع مسؤوله وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقته مع مؤسسته كنظام إجتماعي"².

¹الجيلالي بن حاج يحيى، معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، ط 1، الإسكندرية، 1984، ص 525.

²بندر كريم أبو تالية، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2012 ص 139.

الفصل الأول..... الإطار المنهجي للدراسة

ومنه نستخلص أن العدالة التنظيمية نتيجة للعلاقات السائدة في التنظيم والتبادلات التي تنشأ منها.

ويعرفها بيرس ورو "بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة"¹.

ومنه نستخلص أن العدالة التنظيمية هي نتائج للتوازن بين ما يبذله العامل وما يتلقاه نتيجة له.

ويعرفها عزمي بشارة، على أنها المساواة النسبية في الحقوق والواجبات، أي توزيع الحقوق والواجبات بشكل عادل بين الأفراد والعاملين.

ونخلص مما سبق أن العدالة التنظيمية هي التوزيع المنظم للحقوق والواجبات داخل المنظمات سواء من الجانب الإداري أو الجانب المادي أو جانب المعاملات.

6-2- العدالة المادية:

هي التناسب بين الجهود المبذولة والمردود المادي الذي يتلقاه العامل، وهي التوزيع المنظم للأجور حسب المراكز والمردود الذي يقدمه الفرد.

ونستخلص أنها اعطاء العامل حقه المادي لقاء أو مقابل خدماته التي يقدمها للمنظمة.

6-3- عدالة التعاملات:

تعرف على أنها مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الاجراءات، وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها

¹ بن صغير بختة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الاشغال العمومية برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2019 2020 ص 24.

الشخص في اثناء تطبيق بعض الاجراءات الرسمية مثل تقييم الأداء يمكن أن يؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة¹.

ونستخلص مما سبق أنها إحساس العمال بعدالة المعاملة من قبل أصحاب القرار كإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في إتخاذ القرارات والإجراءات والإهتمام لإنشغالات العمال.

4-6- العدالة الإدارية:

هو إحساس العامل بعدالة وكفاءة الإدارة وشفافيتها في إتخاذ القرارات والإجراءات بحقهم والتسيير المحكم للمؤسسة ومراعاتها لحقوق العمال كترقيات والمكافآت.

4-6- الولاء التنظيمي:

لغة هي المحبة، الطاعة، الإخلاص².

أما إصطلاحا فالولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى الإنسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى إستعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها فضلا عن الرغبة في البقاء فيها³.

ولقد عرفه بوشنان بأنه "إرتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المؤسسة وقيمتها بغض النظر عن القيمة المادية المحققة له منها⁴.

¹بيتور خديجة، بيثي خلود، دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الضمأن الاجتماعي للعمال الغير الأجراء C.A.S.N.O.S ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021 2022 ص 5.

²الجيلالي بن حاج يحيى، مرجع سابق، ص 525

³حديدي يوسف، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع

تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر، 2018 /2019، ص 12

⁴كمال برباوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية، للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

بولاية بشار، مجلة الباحث، عدد 16، 2016 ص160

وعرفه "كانتور" أن الولاء التنظيمي على أنه "استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم"¹.

ولقد عرفه "التو" و "هريك" أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المؤسسة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة. ومن كل ما سبق نستخلص أن الولاء التنظيمي هو الرغبة الشديدة للبقاء والإستمرار كموظف في هذه المنظمة رغم كل الظروف واستعداده لبذل أقصى الجهود من أجل المنظمة.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات الجزائرية

- دراسة بن دحو سمية وسهيل مقدم: حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران.
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولائه لها مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وإنطلقت الدراسة من تساؤلات التالية:
- ما مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية؟
 - ما مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك؟
 - هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى متغير جنسي؟
 - هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى متغير السن؟
 - هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، والولاء التنظيمي)؟

¹ نفس المرجع، ص 161

وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

- مستوى إدراك موظفين المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء الذي يكنه الموظفين للمدرسة الوطنية للجمارك متوسط.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى متغير السن.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، والولاء التنظيمي).

وللتأكد من صحة الفرضيات قام الباحثان بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهان اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث قدرت العينة ب: 45 موظفا منه إناث وذكور، طبق مقياس العدالة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- مستوى ادراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزي إلى متغير الجنس.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزي إلى متغير السن.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزي إلى متغير السن.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- **دراسة لعثمان عبد الله:** بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالة الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر مسبقا اطرحوه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة الجزائر 2، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا 2012 2013 حيث قامت الدراسة على التساؤل الرئيسي هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط

الفصل الأول..... الإطار المنهجي للدراسة

المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية وهدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، وتحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم وتسلط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الإستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة تشمل كل من الإطارات الجامعية أساتذة وإداريين كل متحصل على دبلوم ليسانس ماستر مهندس دوله وما أكبر والتي بلغ عدد العينات 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 الجامعات الجزائرية.
- إرتباط الدال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- يوجد إرتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- لا يوجد إرتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- **دراسة حبايلي عبد الحق:** دراسة تجمع بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونالغاز بأب البواقي "حبايلي عبد الحق" تخصص تنمية الموارد البشرية قسم العلوم الإجتماعية 2013 2014 قامت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين

الفصل الأول..... الإطار المنهجي للدراسة

العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي هل هناك علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة؟

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز فعالية العدالة التنظيمية داخل التنظيمات ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي وإعتمدت العينة على 324 موظف من كل المستويات كما إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع المسح الإجتماعي الشامل لمجتمع الدراسة وعلى الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

- ضعف استعمال الإدارة الوصية لمعايير وسياسات واضحة في الإجراءات المتخذة إتجاه العاملين (العدالة الإجرائية) جعلهم يشعرون بعدم تحقيق أهدافهم داخل المؤسسة وتتناقض قيمة العلمية مع قيمة.

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

7-2- الدراسات العربية :

- دراسة سامر عبد المجيد البشاشة: حول أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في بلورة تماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية وإنطلقت من تساؤلات التالية:

ما تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لأبعاد العدالة التنظيمية.

ما تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي.

وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

الفصل الأول..... الإطار المنهجي للدراسة

- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في التشابه التنظيمي.
 - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في العضوية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين للعدالة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديموغرافية و الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الإجتماعية).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين للتماثل التنظيمي تعزي للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الإجتماعية).
 - ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بدراسة في قطاع العاملين في 10 مؤسسات حكومية ومن جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا وتبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي واستخدم الباحث استبانة متطورة لفرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة و تم إختيار عينه بلغ تعددها الصافي 919 مفردة وتم الإعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS) للقيام بالتحليل الاحصائي لهذه الدراسة مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل متعدد، معامل الارتباط بيرسون ومعامل الإنحدار تدريجي.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:
- إن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة فقد قيل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.
 - إن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة فقد قيل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي.

الفصل الأول..... الإطار المنهجي للدراسة

- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في تماثل التنظيمي.
- دراسة فهمي خليفه الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة: سنة 2004 حول تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفلية، معان) وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية.
- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما العلاقة الإرتباطية بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها من جهة والولاء التنظيمي بمختلف أبعاده من جهة اخرى.
- وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المؤثر.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المتميز.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المعياري.

الفصل الأول..... الإطار المنهجي للدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الإجتماعية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي، تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الإجتماعية).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة مكونة من 64 فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظة المبحوث وعددهم (2444) عامل ضمنه 18 دائرة وثم إختيار عينة عشوائية مكونة من (631) عامل بنسبة تقدر ب 25.8% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة بمتوسط حسابي 3,1541.

- أن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة بمتوسط حسابي 3,3940.

- هناك علاقة إرتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- هناك أثر ودلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.

- هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، الراتب، العمر)

- هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي للمتغيرات الديموغرافية (المؤهلة العلمي، الخبرة، الراتب).

- دراسة رجب حسين محمد رفاعي: سنة 2009 حول تحليل العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته، دراسة ميدانية على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط - مصر.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته وقد إنطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية ككل بأبعادها الثلاث لدى الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط وما مستوى الصراع الممرضات العاملات بمستشفيات أسيوط؟

- ما هي الأساليب المستخدمة من قبل الممرضات في إجراء الصراع في المستشفيات محل الدراسة وما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لتلك الأساليب من وجهة نظر الممرضات؟

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع؟

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع؟

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت 320 عاملة من بين الممرضات العاملات بمستشفيات أسيوط حيث أن العينة متجانسة من حيث المهنة والمؤهلات وقد تم إنتقاء العين' عن طريق العينة العشوائية البسيطة ويستخدم الباحث مقاييس الاحصاء الوصفي وتحليل البسيطة ومعامل الارتباط لبيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وجود علاقة إرتباطية فردية ذات احصاء بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها وأساليب إدارة الصراع الأكثر تعاوناً من ناحية أو بين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية وأبعادها وأساليب إدارة الصراع لأقل تعاوناً من ناحية أخرى، كذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصراع يقل في حالة

إتباع العمال للأساليب الأكثر تعاوناً في إدارة الصراع بينما يزيد مستوى الصراع في حالة إتباع العمال للأساليب الأقل تعاوناً في إدارة الصراع.

8- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

إستفدنا من الدراسات السابقة من عدة جوانب منها:

- منهج البحث الذي إستعملته لدراسة الموضوع.

- الإطلاع على المصادر والمراجع.

- الإستفادة من الإطار النظري للدراسة.

- التعرف على الأدوات المستخدمة للدراسة.

- التعرف على المصطلحات والمتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة.

خلاصة:

إشتمل هذا الفصل على عرض أهم الخطوات المنهجية التي ستساعدنا على تحديد جوانب دراستنا ومن أجل توضيح الموضوع سنقوم بعرض الفصول النظرية والميدانية للتحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى إستنتاج عام حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد:

- 1- أهمية العدالة التنظيمية
- 2- نظريات العدالة التنظيمية
- 3- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
- 4- مقومات العدالة التنظيمية
- 5- مبادئ العدالة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

إزداد إهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بدراسة موضوع العدالة التنظيمية نظرا لأهميته البالغة وإعتباره من المتغيرات التنظيمية المهمة والتي لها تأثير مباشر على أداء العمال في التنظيم وعلى سلوكهم وإتجاهاتهم نحو العمل ونحو المؤسسة وزملائهم وبالإضافة إلى التأثير على دافعيتهم وحافزيتهم تجاه العمل.

سنحاول في هذا الفصل إبراز الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية كما أننا سنعرض أهم المداخل النظرية التي تطرقت لهذا المتغير وأهمية هذا الموضوع في وقتنا الراهن.

1- أهمية العدالة التنظيمية:

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية في دورها الذي يؤثر على السلوك التنظيمي للموظفين وكذا التأثير الكبير على كفاءه الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ويمكن ابراز ذلك من خلال ما يلي:

- العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة دافعية الجماعة حيث تؤثر على روح الفريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت والعوائد الجماعة وليس الفرد، أن العدالة الإدارية والتعاملية تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة لأن العدالة الإدارية والتعاملية توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها¹.

¹ بن حواسة بسمة، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة خزينة ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم تسيير تخصص إدارة موارد بشرية، جامعه محمد الصديق بن يحيى 2015 / 2016، ص ص 5، 6.

الفصل الثاني.....العدالة التنظيمية

- تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته وذلك بالتأثير على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع.

- تؤثر في المشاعر الإنسانية التي قد يشعر بها الفرد المتولدة عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكيات الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيف تدفع بالبحث منهم إلى الإنسحاب من المنظمة.

- إدراك الموظفين عدم توفر العدالة لا ينعكس سلبا على أداء المنظمة بفعل بعض السلوكيات الغير مرغوبة مثل ترك العمل، زيادة معدلات دوران العمل الإغتراب الوظيفي، قد تتطور إلى سلوكيات عدوانية الغرض منها الانتقام من الرئيس المباشر أو المدير.

- غياب العدالة يؤثر سلبا على أداء الموظف فشعوره بتعرضه للظلم أو التهميش وعدم إنصاف الإدارة يولد لديه مشاعر الاستياء تدفعه إلى سلوكيات سلبية¹.

2- نظريات العدالة التنظيمية:

2-1- نظرية العدالة الإجتماعية لفردريكسون (Muriel Florence)

(Fredeicksson1986) : كان للواقع الإجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات والذي غابت فيه العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمنظمات دوره البارز في ظهور هذه النظرية فقد رأى فردريكسون (Fredricksson) أن هذه الظروف أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الإجتماعية والتي أكدت على حقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي،

¹شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة اكلي محمد أو الحاج، البويرة، 2014/ 2015،

وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز واستنادا إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردركسيون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلبا أساسيا لإدارة المنظمات العامة.

2-2- الحساسية للعدالة لهيوزمان وآخرون (Richard c, Huseman et al, 1987)

لاحظ هيوزمان آخرون وجود اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة إذ يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة وهي:

- **المؤثرون أو الخيرون:** أهم الأفراد المعطائين الذين يستمدون رضاهم من تغلب إسهاماتهم على ما يستحقونه للعوائل وذلك مقارنة بالآخرين أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

- **الوسطيون والمساوون:** وهم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عنده مع معدلات العدالة عند الآخرين من هذه المجموعات تتبدل إحساسها بين الحالة الشعور بالذنب زياده عوائدهم مقابل ما يقدمها من جهود ومساهمات وحالات عدم التوازن أو القلق.

- **الذاتيون أو الأناييون:** هم مجموعة من الأفراد الذين لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

وأن الاختلاف بين مجموعات الحساسية للعدالة في إدراك الأهمية النسبية للعوائل الوظيفية راجع للمتغيرين أساسيين هما:

- مدى رغبة في المحافظة على علاقات طيبة مع الآخرين.

- مدى الرغبة في الحصول على العوائد.

2-3- نظرية العدالة أو الإنصاف (stacay Adam, 1963, 1965)

قدم آدمز نظريته المعروفة باسم نظرية الإنصاف أو العدالة في منتصف الستينيات من القرن العشرين وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون معدل مخرجاتهم إلى مدخلاتهم بمعدل مخرجات إلى مدخلات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينه إتجاه العدالة أعدمها فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالإنصاف أو العدالة و إذ لم يتساوى المعدلان يشعر الفرد بعدم الإنصاف مما يولد لديه شعور بالتوتر وهذا الشعور بالتوتر يكون على شكلين هما¹:

- شعور بالغضب: إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة.
- الشعور بالذنب: إذا يشعر الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة ويفرق آدمز بين نوعين من العدالة هما:
 - العدالة الداخلية: تتحقق عندما يتناسب العائد على الجهد المبذول بمعنى عندما يتساوى العائد الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة.
 - العدالة الخارجية: تتحقق عندما يتناسب العائد والجهد المبذول من قبل الفرد مع العائد والجهد المبذول من فرد آخر في منظمة أخرى.وبلاحظ أن لنظرية الإنصاف ثلاث خطوات وهي:
 - ✓ سعي الأفراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم، عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.

¹بن حواسة بسمة، مرجع سابق، ص ص 9-10.

✓ يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة

مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب والتوتر¹.

2-4- نظرية العدالة لجون رولز:

لقد ذكر إمام 2003 أن النظرية التي وضعها جون رولز 1971 في كتابه "نظرية في العدالة" إعتمدت على تصورين لحالة الطبيعية الأولى، ولمسألة عقد الإجتماع وتقوم على تصور إفتراض لحالة الطبيعية الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساوية شبه كامل بغض النظر عن الفوارق الإجتماعية نتيجة للوضع الإقتصادي أو الإجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص وفي الجانب الثاني يفترض رولز أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائمة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف المبدأ من العدالة وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية وإختيار وتشكل لهم قوانين منصفه والتي تجعل التفاهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على إقتسام الخيرات والمنافع التي يجدها من جراء التعاقد والتعاون وكذلك تساعدهم على إقتسام المهام والواجبات وهنا سمي رولز العدالة التي تتحقق من الإجتماع على هذه والمبادئ إنصافا أو العدالة هي الإنصاف ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والإجتماعية في تلك الحالة الإفتراضية الأولى².

¹ شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص ص 30-31.

² جقيدل سمية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط، رساله ماجيستر، 2016/2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 48-49.

3- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

- الأنساق: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون منسقة كما أن السلوك القيادي منسق وشرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.
 - التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفين المنظمة.
 - الدقة: يجب على المنظمة أن تتعامل مع المعلومات والبيانات بدقة وأمانة.
 - التصحيح: الموظفين لهم الحق في الاعتراض وتصحيح القرارات الخاطئة التي يتخذها المدراء، وعلى المدراء قبول التصحيح.
 - التمثيل والمشاركة: أي عملية إتخاذ القرارات التي تمس بالموظفين يجب أن يكون هناك ممثلين عنهم أثناء إتخاذ هذه القرارات.
 - الأخلاقيات: صنع القرار يعكس القيم الأخلاقية للموظفين.
 - وهناك سلوكيات أخرى حين تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تؤثر بدورها على المناخ التنظيمي على كل من الموظفين والمدراء وهي:
 - الإنصاف: يجب على الموظف أن يقنع على ما يحصل عليه فيما تتناسب مع جهوده التي يقدمها.
 - التصور والادراك: أي أنها تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة.
 - المطالبة بالمساواة: وهي أن تكون عملية صنع القرار وإتخاذه بعيد عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الإجتماعية، وعلى مستوى المنظمة¹.
- وهناك عوامل بيئية لها تأثير مباشر على العدالة التنظيمية وهي:

¹شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 71.

المتغيرات السياسية:

يقصد بالمتغيرات السياسية المناخ السياسي السائد في الدولة والمنظمات والهيئات الحاكمة والتي تتولى التنظيم العلاقات الخارجية والداخلية وغالبا ما يؤدي الإستقرار السياسي إلى:

- الإستقرار في نشاط أعمال الدولة.
- تدفق الإستثمارات الخارجية على الأنشطة الإقتصادية المختلفة.
- تعمل القوى السياسية على دعم الصناعات المحلية.
- تعمل القوى السياسية على بناء البنية التحتية.
- تعمل القيمة السياسية على تنمية العلاقات الدولية بما يخدمون مصالح المنظمات المحلية.

وإن الإستقرار السياسي والتشريعي في البيئة الخارجية يمثل رافدا مهما لتحقيق العدالة التنظيمية وعلى العكس فإن عدم الإستقرار يتولد عنه العديد من المعوقات لتحقيق العدالة.

- المتغيرات الإجتماعية:

تمثل المتغيرات الإجتماعية ثاني متغيرات البيئة العامة المؤثرة على النشاط المنظمات وتعكس تلك المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع معين والتي تؤثر بشكل كبير على تفضيلات وأذواق المستهلكين ورغباتهم وحاجاتهم ويمتد أثر تلك المتغيرات أيضا إلى التأثير على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ورغبته في تطوير الابتكار ويظهر أثر المتغيرات واضحا في الحالات التي تخالف في المنظمات والتقاليد والعادات التي تحددها تلك المتغيرات الإجتماعية، وتتضمن الروافد الإجتماعية والعديد من المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية منها:

- عدد السكان.
- معدلات المواليد والأنجاب والوفيات.
- متوسط الدخل الفرد.
- مستوى التعليم.
- نظره المجتمع نحو تعليم المرأة.
- حركة الهجرة الداخلية والخارجية¹.
- العوامل الإقتصادية:

يقصد بها الاطار العام المنظم للأنشطة الإقتصادية للدولة حيث أن هناك إرتباط بين العوامل السياسية والإقتصادية فكل نظام سياسي له نشاط إقتصادي خاص، ومن هذه المتغيرات نذكر ما يلي:

- تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص).
- مركزية أو لا مركزية تخطيط النشاط الإقتصادي.
- النظام المصرفي في الدولة.
- مستوى الأجور.
- الإنتعاش الإقتصادي التي تعيشه الدولة.

- العوامل التكنولوجية:

تمثل التكنولوجية إنعكاسا لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع بهدف إنتاج سلع وتقديم الخدمات وتتضمن جوانب مادية (المصانع، المعدات). جوانب معرفية (مدى قدرة المجتمع على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية).

ومن أهم المتغيرات التكنولوجية نذكر ما يلي:

¹شروق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 97- 101

- الإعتقاد على تكنولوجيا المعلومات.
- نظم المعلومات الإدارية.
- الإنفاق على البحوث والتطوير.
- مستوى الأنفاق على التعليم.
- مستوى ميكنة الصناعة¹.

4- مقومات العدالة التنظيمية:

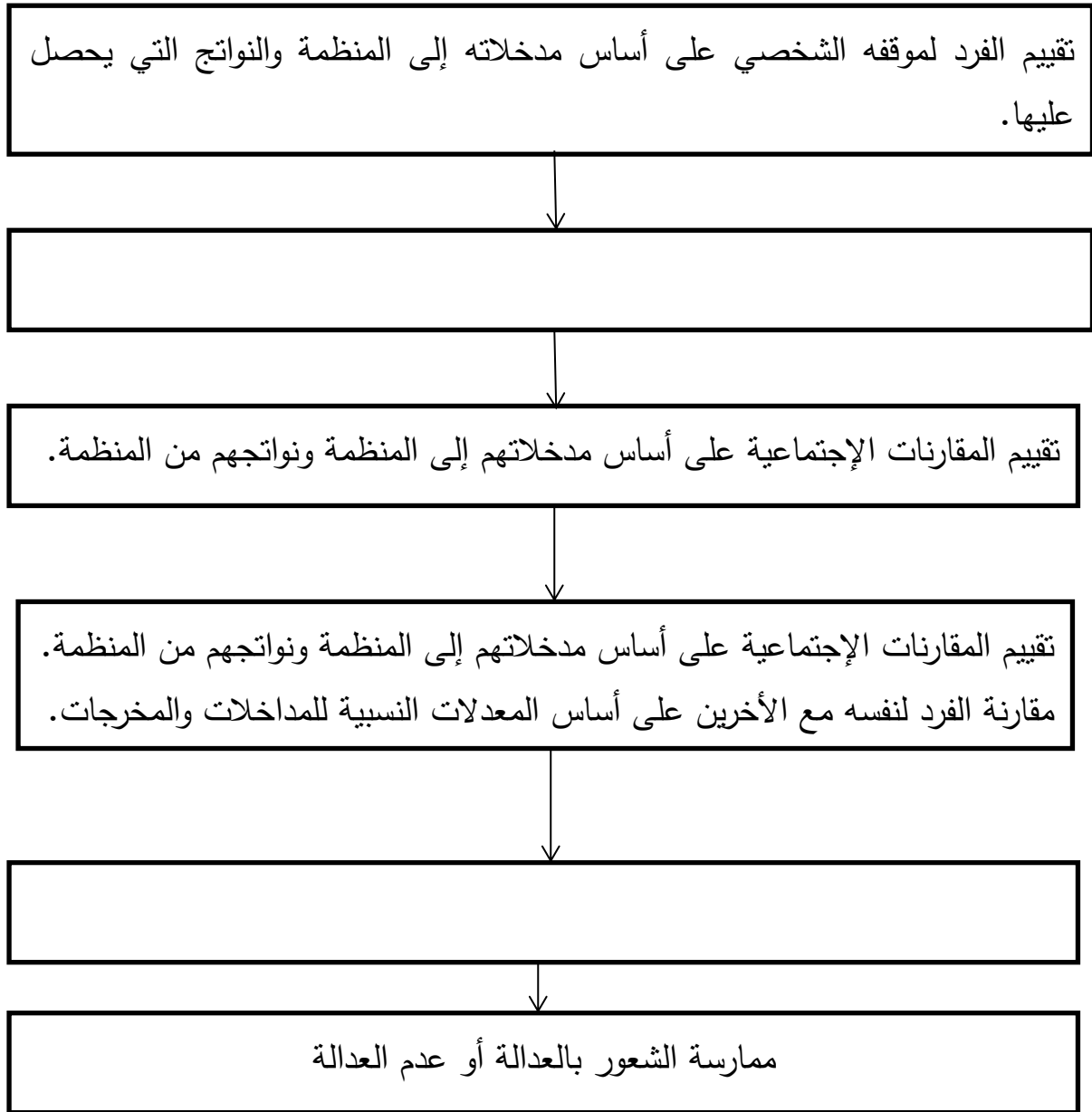
- تعتبر مقومات العدالة التنظيمية من أهم السلوكيات التي لا بد أن تتبعها المؤسسات أو المنظمات لكي تقوم عن طريقها بتحقيق العدالة التنظيمية وتزيد درجة إدراكها لدى الموظفين نذكر منها ما يلي²:
- كل فرد عامل في المنظمة بحاجة إلى معرفة الأسس والمعايير التي يتم من خلالها توزيع المكافآت، فلا بد من الفرد معرفة ما إذا كان يحصل على المكافآت بناء على الكمية أم الجودة.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافأتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم إنطلاقاً من إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها³.

¹ عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 97-101.

² بن حواسة بسمة، مرجع سابق، ص 11.

³ بلوط حسين ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2002، ص 127.

الشكل رقم 01 : يوضح مقومات العدالة التنظيمية.



المصدر: بلوط حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2002، ص 127.

5- مبادئ العدالة التنظيمية:

5-1- مبدأ المساواة:

يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ للعدالة التنظيمية حيث أنه يتمثل في تكافؤ الفرص، والحوافز، والأجور وتقسيم ساعات العمل والواجبات الوظيفية بين أفراد العاملين في المؤسسة.

5-2- المبدأ الأخلاقي:

ويعني الاستقامة والشرف والنزاهة، الأمانة، والأخلاقية والصدق في تأدية العمل. مبدأ الثقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ:

5-3- مبدأ الإلتزام:

بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافاة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

5-4- مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب على جميع الأطراف المشاركة في صنع وإتخاذ القرار وحتى تطبيق الإجراءات¹.

¹ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص 51.

خلاصة:

من عرضنا للمداخل النظرية وإسقاطها على متغير العدالة التنظيمية ومن خلال عرضنا لماهية العدالة التنظيمية لاحظنا أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في المؤسسات كما يعتبر أحد الأسس التي تركز عليها المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية، فهي تعكس مدى إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في منظماتهم، لذا وجب على المنظمات السعي أو العمل لتطوير الممارسات والقرارات بكل صدق وشفافية وموضوعية لتحقيق العدالة التنظيمية في مختلف العمليات، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على المنظمة حيث يؤدي إلى إرتفاع مستويات الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد:

- 1- أهمية الولاء التنظيمي
- 2- ابعاد الولاء التنظيمي
- 3- مراحل الولاء التنظيمي
- 4- خصائص الولاء التنظيمي
- 5- مقومات الولاء التنظيمي
- 6- العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات التي حظيت بأهمية خاصة خلال الفترة الأخيرة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي والسبب يرجع لإرتباطه بأهم مورد تملكه المنظمة وهو المورد البشري فقد أصبح كسب ولاء العامل أمر جد مهم وضمه أهداف المنظمات وذلك لضمان نجاحها وإستمرارها ذلك راجع لماله من تأثير على نواتج العمل.

كما يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي من الصعب الحديث عنها وتحديد بدقه كونه عملية وجدانية ترتبط إرتباطا مباشرا بمشاعر العامل وإرتباطه بسلوكه أيضا وإن تحقيق نسبة عالية من الولاء التنظيمي هدف أساسي تسعى له المنظمات.

سنحاول في هذا الفصل دراسة الإطار النظري للولاء التنظيمي من خلال محدداته ومؤثراته.

1- أهمية الولاء التنظيمي:

يحظى الولاء التنظيمي بالإهتمام الواسع من قبل الباحثين والمنظمات لكونه يؤثر على فعالية وكفاءات المنظمة وتكمن أهميته فيما يلي:

- إن المنظمات في وقتنا الحالي تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعى إلى بذل الجهد والوقت وأنفاق المال لإختيار أفضل الأفراد كفاءة وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية والمعنوية التي تساعد في سد إحتياجاتهم المختلفة.
- يساعد الولاء في خلق الرغبة في البقاء والإستمرارية داخل المنظمة وهو ما يخفف من أثار دوران العمل وكثره الغياب ويقلل من ترك العمل.

- يعود على المنظمة بعوائد توفريه للتكاليف الإضافية التي توجه الإختيار وتدريب العاملين الجدد تسد حاجة المنظمة من الطاقم البشري.
 - كلما زاد شعور الأفراد بالولاء ساعد ذلك على تقبلهم أي تغيير يكونوا في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي إزدهار للمنظمة يعود عليهم بالنفع كما أنه يعد وسيلة فعالة لخفض مستويات الصراع التنظيمي.
 - يساهم الولاء التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة كما له علاقة وثيقة مع العديد من المخرجات مثل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، السلوك الإجتماعي.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين¹.

2- أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف أبعاد الأفراد باختلاف القوة الباحثة والمحركة له، وعلى العموم تجيد الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، وليس بعد الواحد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعداد إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة حول هذا المجال مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الإتجاهات والثاني على السلوك².

ويتفق هذا مع "ستاو" و"سلانيك" عندما حدد أبعاد الولاء بأنها:

¹بيتور خديجه، بيشي خلود، دورالعدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء كاسنوس، مذكرة تخرج ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، 2022/2021، ص15.

²دانا لطفي حمدان، العلاقة بين العلاقة الحرة الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، عن الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص31.

الفصل الثالث.....الولاء التنظيمي

- **المدخل الإيجابي:** ويقصد من خلاله العملية التي تطابق أهداف المنظمة وقيامها مع أهداف الأفراد وتزداد رغبته في البقاء والإستمرار فيها ويسمىها البعض المدخل النفسي، كما يضطر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه إتجاه يعكس الإرتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

- **المدخل السلوكي:** يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة لسلوكه السابق فالجهة والوقت الذي قضاه الفرد داخل منظّمته يجعله يتمسك بها وبعضويتها ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستشارات (المادية والغير مادية) التي يستشرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد تكبدها نتيجة تركه لها.¹

أما "ماير" وزملائه لقد حددوا ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- **الولاء التنظيمي العاطفي:** ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية وكيان وتنوع من مهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم لهم كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة على مجريات إتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفخر بإنتمائه للمنظمة وعرض نشاطه بشكل إيجابي عند حديثه للأخر وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.²

¹ دانا لطفي حمدان، مرجع سابق ، ص36.

² إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، الأهلية الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية 2008، ص35.

الفصل الثالث.....الولاء التنظيمي

- **الولاء التنظيمي المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل لو التحق بجهة أخرى حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة، يتأثر بمجموعة من العوامل من التقدم في السن طول مدة الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستمرار في عمله، إذ أن الفرد إستثمر جزءا لا بأس به من حياته بالمنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خساره له، خاصة اذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وربما إن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنسبة عبر السنين نظام التقاعد قد يختلف من منظمة إلى أخرى والمهارات النادرة، فقط ترتبط بمنظمة دون أخرى في الأفراد الذين تقدم بهم السنين قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويعني إحساس الفرد في الإلتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبها، والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الإيجابي وليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة كونه ملتزم أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة¹.

¹ إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص 36.

3- مراحل الولاء التنظيمي:

إن نمو وتطور ولاء العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها يمر بثلاث مراحل كما حددها الباحث بوشنان في بحثه حول تطور ولاء المسؤولين لتنظيمات العمل سنة 1974 وهي تتمثل فيما يلي:

3-1- مرحلة التجربة:

وهي الفترة الممتدة من تاريخ التوظيف مباشرة وتمتد لسنة واحدة حيث يكون العامل خاضعا للتدريب والاختبار وهدفه الاساسي الحصول على الإستقرار والامن الوظيفي¹، حيث يحاول العمل في هذه المرحلة التكيف مع البيئة الداخلية للتنظيم والسعي لتحقيق الرضا وبذل أقصى جهده من أجل الإبداع والتميز²، وإظهار إمكانياته وخبراته ومهارته في الأداء وتظهر خلال هذه المرحلة مثل:

تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، بروز جماعات العمل³.

3-2- مرحلة العمل والإنجاز:

هي الفترة من سنتين إلى أربع سنوات والتي تلي مباشرة مرحلة التجربة، حيث يسعى العامل من خلالها إلى تحقيق ذاته والتكيف أكثر مع بيئة العمل، كما يصبح العامل في هذه المرحلة أكثر دراية بالأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، ط1 ، دون سنة ص 279.

²فايزة رويم، واقع الولاء في المؤسسة المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، دراسة نفسية وتربوية، مخبر تطوير ممارسات النفسية والتربوية، العدد 5، ديسمبر 2010، ص 105.

³ وافي صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقته بالضغط المهني وفعالية الذات لدى إطارات جامعة الجزائر، دراسات ميدانية على جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، 2010 / 2013 ، ص ص 154، 155.

الفصل الثالث.....الولاء التنظيمي

الافضل مما يحقق مكانة بالمؤسسة وتسمح له بتحقيق ذاته فيزداد ولائه للمؤسسة¹،
ويمد العامل في هذه المرحلة ببعض الخبرات وهي:
الأهمية الشخصية، الخوف من الفشل أو العجز، ظهور قيم الولاء للعمل
والمؤسسة.

3-3 - مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من عملية التوظيف بالمؤسسة وفي هذه
المرحلة يبدأ العامل في تقوية إتجاهاتهم والإحساس بالإنتماء والاخلاص نحو المؤسسة
التي يعمل بها وتتمية إتجاه الولاء التي تكونت في المرحلتين السابقتين والتي ستنتقل
في هذه المرحلة في هذه الفترة من مرحله التكوين إلى مرحلة النضج².

4- خصائص الولاء التنظيمي:

ينفرد ويمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص منها:

- إن التصعيد حالة ولاء العمال تجاه مؤسستهم يتطلب جهدا كبيرا من قبل إدارة
المؤسسة بسبب تشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيها وتساهم في تكوينه³.
- يؤثر الولاء التنظيمي على العديد من الظواهر السلوكية المرتبطة بالعامل
والمؤسسة والمجتمع، فالولاء التنظيمي ليس عاملا أو نظاما بل هو حصيلة
تفاعل من النظم والسياسات والسلوكيات منها الصفات الشخصية (الجنس،
العمر، سنوات الخدمة) والصفات الخاصة بالعمل (تحديد المهام، درجة

¹فايزة روبم، مرجع سابق، ص ص 105 - 106

²وافي صحراوي، مرجع سابق، ص 155.

³تحبيب عبد المجيد، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، (مدخل استراتيجي)، المعهد التقني
الحويجة، العدد 203 2012.

- الإستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء) والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوفرة في المنظمات أخرى)¹.
- يؤثر بشكل كبير على عدة ظواهر في المؤسسة كالحضور للعمل أو البقاء في العمل أو الأداء.
 - لا يتسم ولا التنظيمي للعمال بالثبات وإنما يتغير نتيجة تأثيرات إستراتيجية طاعنة².

5- المقومات الأساسية للولاء التنظيمي:

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الأساسية التي تؤثر على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة³.
- قبول أهداف المؤسسة وقيمتها وثقافتها.
- تحقيق مستوى عالي من الإنتماء للمؤسسة⁴.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
- الرغبة في البقاء واستمرار العمل بالمؤسسة⁵.
- إحترام إدارة المؤسسة وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ سالم رشيد عزيمة، وآخرون علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية، في كلية جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد 31، ص 14

² عباس العمري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، ط2، دار اليازوي، العملية العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 226.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 277.

⁴ سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد1، ص 79.

⁵ نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2016، ص 239.

- استعداد العمال للتضحية بالوقت والجهد في حالة الأزمات أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن التنظيم ويحسن من سمعة المؤسسة.
- رفع الكفاءة الوظيفية والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المؤسسة.
- الاستعداد الدائم لتطوير الذات لخدمة التنظيم والعمال¹.

6- العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي:

يمكن تحديد الإستمرارية التنظيمية عن طريق الوصول إلى النتائج الإيجابية للمنظمات التي تتحقق عن طريق زيادة كفاءة العاملين، ويمكن عن طريقها التطرق إلى العوامل التي لها تأثير على الولاء تنظيمي كما حددها (Tekiner and Tavas) وهي كما يأتي:

- الجنس والعمر والخبرة.
- العدالة التنظيمية والثقة والرضا الوظيفي.
- تحديد الأدوار في العمل أو تضاربها.
- أهمية الدعم المقدم لغرض تنفيذ المهمة المطلوبة.
- إتخاذ القرارات بصورة مشتركة كونها تعد جزء من العمل.
- الأمانة الوظيفي في العمل.
- المزايا الإضافية كإضافات الحالة الزوجية.
- الشعور باليأس جراء ساعات العمل الطويلة والروتين المتبع في نظام العلاوات.
- أنماط وأساليب القيادة المتبعة والإهتمام الذي يظهر بالعاملين¹.

¹ محمد نحيب عناصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012/2013، ص

خلاصة :

يعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المؤسسات بإعتبارها عامل فعال للمحافظة على المورد البشري من جهة والمؤسسة من جهة أخرى من حيث تحقيق أهدافها وضمان إستمرارها ونجاحها وهذا لا يحصل عن طريق تدريب العمال ومراقبة أدائهم فقط بل على درجة ولائهم للمؤسسة.

ومن خلال عرضنا للمادة العلمية المرتبطة بالولاء التنظيمي وأبعاده وأهميته داخل التنظيم والعوامل المؤثرة عليه والمقومات التي من شأنها تعزيز الولاء التنظيمي للعامل وإتضح لنا الدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي لأداء العامل بكفاءة وفعالية من جهة ونجاح المؤسسة من جهة أخرى لذلك في الوقت الراهن تسعى المؤسسات لخلق ظروف مناسبة لعمالها بإعتبار أن العامل هو المحرك الفعال التي تعتمد عليها في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته.

¹ اطلحه كوان سالم، أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب، فرع صلاح الدين، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد 01، 2021، ص 33

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

2- المنهج المتبع

3- أدوات جمع البيانات

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة

5- عينة الدراسة

5-1- العينة وكيفية اختيارها

5-2- خصائص أفراد العينة

خلاصة

تمهيد:

في إطار إنجاز مذكرة الماستر المرسومة بـ: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" ومن أجل إثبات العلاقة بين المتغيرات المدروسة تم القيام بدراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج ويمكن تحديد مجالات هذه الدراسة على النحو التالي:

1- مجالات الدراسة:

إن أهم خطوات البحث العلمي تحديد مجالات الدراسة وذلك بهدف الكشف عن واقع ميدان الدراسة، حيث يتم تحديد كل من المجال المكاني والبشري والزمني والذي يتم من خلاله التحقق من الفرضيات الدراسة وصولاً بإستنتاج العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة وتتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1-1- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بالتحديد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والواقعة شرق ولاية برج بوعريريج على الطريق الوطني 42 الرابط بين بلدية العناصر وبرج بوعريريج.

حيث أنشئت أول نواة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج في سبتمبر 2000 في إطار ملحق جامعي تابع لجامعة فرحات عباس بسطيف، وكانت الانطلاقة بشعبتي الإلكترونيك والإعلام الآلي، إذ بلغ عدد المسجلين في تلك الفترة 383 طالبا.

وفي سنة 2001 تم تحويل الملحق إلى مركز الجامعة وفقا للمرسوم التنفيذي

رقم 01-275 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001.

يتضمن إحداث مركز جامعي ببرج بوعريريج.

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وبمناسبة إفتتاح السنة الجامعية 2012/2011 تمت ترقية المركز إلى جامعة
وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 12-244 المؤرخ في 4 يونيو سنة 2012، والمتضمن إنشاء
جامعة برج بوعريريج والذي بموجبه استحداث سبعة كليات:

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-كلية العلوم والتكنولوجيا.

-كلية الآداب واللغات

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

-كلية الإعلام الآلي والرياضيات.

1-2- المجال الزمني:

نقصد بها الفترة الزمنية التي طبقت من خلالها الدراسة حيث امتدت
من 2023/1/10 إلى غاية 2023/04/02 في إطار البحث عن العلاقة بين العدالة
التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد البشير
الإبراهيمي برج بوعريريج وفي المرحلة الثانية النزول إلى الميدان كانت
بتاريخ 2023/04/02 بجمع المعلومات.

1-3- المجال البشري:

شملت هذه الدراسة على عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد
البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج بمختلف الفئات العمالية (أساتذة، موظفين، عمال)
حيث اشتمل مجتمع الدراسة على 112 مستخدم.

2- المنهج المتبع:

إن القيام بأي دراسة علمية يتطلب منه الباحث إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من أجل الوصول إلى حقائق علمية والتحقق منها بكل موضوعية.

فالمنهج هو الطريقة العلمية وهو عبارة عن مراحل متتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة في التعامل مع الحقائق والمفاهيم أو التصورات وهو الكيفية التي يصل بها الباحث إلى نتائجه إذ يعتبر وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة.

وبالنسبة لموضوعنا فهو يتطلب استخدام المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو المشكلة إخضاعها للدراسة الدقيقة فهو يهدف لتحديد الوصف الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وصفاً دقيقاً.

ولقد قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذه الدراسة لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع، ولأنه يساعد على كشف حقائق الظاهرة المدروسة ووصفها ومعرفة خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة عليها ونتائجها ذلك بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وكشف العلاقة بينهما وتشخيصها بهدف فهمها وتحليلها تحليلًا سوسولوجيًا.

3- أدوات جمع البيانات:

إن عملية التوجه إلى الميدان تتطلب منه الباحث استعمال أدوات وسائل جمع البيانات بحيث تكون مناسبة لطبيعة الموضوع والمنهج المستخدم في الدراسة كما يجب

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أن تتوفر فيها شروط علمية ومنهجية لجمع المعلومات من الميدان وتمكن الباحث من التحقق واكتشاف الواقع والوصول إلى الأهداف المرجوة.

وقد اعتمدنا في دراستها على الاستمارة كأداة جمع البيانات حيث تعد من أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات الميدانية وسهولة معالجتها بطرق إحصائية وعلمية منظمة، وتعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.¹

ولقد اعتمدنا على الإستمارة لوجود بعض الأسئلة التي لا يمكن أن نطرحها مباشرة على المبحوثين لذلك تم الاستعانة بها.

ولقد شملت مجموعة من الأسئلة المغلقة ونصف مغلقة وأسئلة اختبارية لكشف مدى صدق المبحوثين في إجاباتهم، وتم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية.

من السؤال 01 إلى السؤال 07

- المحور الثاني: العدالة المادية والولاء التنظيمي

العدالة المادية عامل مهم لتحقيق الولاء التنظيمي.

من السؤال 07 إلى السؤال 14.

- المحور الثالث: العدالة الإدارية والولاء التنظيمي

العدالة الإدارية تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي

من السؤال 15 إلى السؤال 22.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زعياش للطباعة والنشر، ط4، 2012، ص172.

- المحور الرابع: العدالة التعاملية والولاء التنظيمي.

من السؤال 23 إلى السؤال 31.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

التكرارات للتعبير عن عدد أفراد المبحوثين حسب كل إجابة والنسب المئوية لتقدير الإجابات ما يسمح بالمقارنة

إستخدام تحليل متعدد المتغيرات في بعض الجداول التي تخدم فرضيات بحثنا.

5- عينة الدراسة:

هي مجموعة أو جزء من المجتمع الدراسة يتم اختيار أفرادها بحيث يمثلون تمثيلاً صادقاً للمجتمع الإحصائي الذي سحبت منه، وهي عدة أنواع وتختلف من مجتمع إلى آخر حسب طبيعة المجتمع المدروس ونحن قد اخترنا العينة الطبقية لكي تتناسب على مجتمع دراستنا الذي ينقسم إلى ثلاث فئات (أساتذة، موظفين، عمال).

وتعرف العينة الطبقية على أنها "العينة التي يقوم فيها الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة اختياراً عشوائياً من كل مجموعة.¹

وتستخدم هذه العينة إذا كان المجتمع الإحصائي مكوناً من مجموعات متميزة أي أن المجتمع المدروس مقسم إلى فئات أو طبقات.

وطبقنا دراستنا على 45 مفردة مقسمة على ثلاث فئات هي: أساتذة، موظفين،

عمال.

¹ رشيد زرواتي، المرجع السابق، ص 252.

5-1- العينة كيفية إختيارها:

ولقد تم إختيار كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي كمجتمع لهذه الدراسة وهو يضم 112مستخدم بمختلف الفئات (أساتذة، موظفين، عمال) وقد تم اختيار نسبة 40% من المجتمع المدروس فكانت النتيجة اختيار 45مستخدم وتم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة التي اشتملت على 45استمارة ولكون أن طبيعة الموضوع تحدد طبيعة العينة المختارة إلى جانب طابع ميدان الدراسة ونظرا لكون مجتمع البحث غير متجانس من ناحية المستوى التعليمي واختلاف خصائصه ومن جانب الوظائف المشغولة تم اختيار العينة الطبقية التي تهدف إلى تمثيل مجتمع البحث وكانت الاختيار بالكيفية الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: يمثل كيفية إختيار العينة

الفئات	العدد الكلي	النسبة %	عدد أفراد العينة
الأساتذة	65	58.03%	26
الموظفين	32	28.57%	13
العمال	15	13.39%	6
المجموع	112	100%	45

أما عن كيفية اختيار وتوزيع على مفردات العينة في الدراسة الميدانية فقد تمت بطريقة عشوائية.

5-2- خصائص أفراد العينة:

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات الجنس
26 58 %	05 83%	08 62%	13 50%	ذكر
19 42 %	01 17%	05 38%	13 50%	أنثى
45 100 %	06 100%	13 100%	26 100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت

نسبة الذكور 58% أما نسبة الإناث فهي 42%.

أما بالنسبة للذكور فمنهم عمال والتي بلغت نسبتهم 83% وموظفين 62%

وأساتذة والتي نسبتهم 50%، أما بالنسبة للإناث فهناك 17% بالنسبة للعمال و 38%

بالنسبة للموظفين و 50% بالنسبة للأساتذة.

ومن خلال النسب المتحصل عليها يمكن القول بأن النسبة الكلية متقاربة ولكن

نسب العمال نلاحظ بأن عدد الذكور أكبر من الإناث والسبب يعود لطبيعة الأعمال

التي هي من الخاصية الذكورية كذلك بالنسبة للموظفين حيث يوجد بعض الوظائف

التي يجب على الجنس الذكوري شغلها.

أما بالنسبة للأساتذة فهي متساوية ذلك لأنه من المعترف عليه في المجتمع

الجزائري أن الوظائف المناسبة للإناث هي التعليم.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات السن	أساتذة	موظفين	عمال	المجموع
135-25]	08	03	/	11
	31%	23%		25%
145-35]	12	09	03	24
	46%	69%	50%	53%
155-45]	06	01	02	09
	23%	08%	33%	20%
55] فأكثر	/	/	01	01
			17%	02%
المجموع	26	13	06	45
	100%	100%	100%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة ما بين 35-45 سنة هي أكثر من الفئات العمرية الأخرى بنسبة قدرت بـ: 53% تم تليها نسبة 25% لفئة ما بين 25-35 سنة ثم تليها فئة 45-55 سنة بنسبة 20% أما الفئة الأقل نسبة هي فئة 55 سنة فأكثر بنسبة قدرت بـ: 02%.

كما يتضح لنا أننا لفئة 35-45 سنة منهم 69% موظفين تليها نسبة 50% للعمال أما فئة 25-35 سنة فمنهم 31% بالنسبة للأساتذة مقابل 23% بالنسبة للموظفين، أما الفئة العمرية ما بين 45-55 سنة فمنهم 33% للعمال و23% للأساتذة.

يتضح لنا من خلال الدراسة الإحصائية أن فئة ما بين 35-45 هي أكبر الفئات العمرية والتي تتدرج ضمن فئة الشباب والتي من ضمنها عمال وموظفين كون هذه

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الأعمال تحتاج إلى المورد الحيوي وكذلك أن المجتمع الجزائري غالبية شباب ونجد فئة ما بين 25-35 سنة والتي تضم موظفين وأساتذة التي تمثل نسبة معتبرة من الشباب وذلك بسبب طبيعة النشاط الحيوي أثناء تأدية العمل في حين نجد فئتي 34-55 أقل نسبة كذلك فئة 55 سنة فأكثر وذلك تبعا لأسباب المذكورة والغير متوفرة بكثرة في هذه الفئة.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات الحالة العائلية
33 73%	04 67%	12 92%	17 65%	متزوج
10 22%	01 16%	01 08%	08 31%	أعزب
02 05%	01 16%	/	01 04 %	أرمل
/	/	/	/	مطلق
45 100%	06 100%	13 100%	26 100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجون بلغت % 73 تليها نسبة % 22 للعزاب وفي الأخير نسبة % 05 للأرامل تشير لنا المعطيات الإحصائية أن نسبة المتزوجون هي الأكبر منهم بـ: % 92 بالنسبة للموظفين و% 67 بالنسبة للعمال في حين نجد أن نسبة العزاب شملت % 31 أساتذة و% 16 عمال أما الأرامل بنسبة % 16 للعمال وللأساتذة.

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بالنظر للحالة العائلية لمفردات العينة المدروسة أن غالبية أفراد العينة هم متزوجون ولديهم التزامات أسرية بحكم مسؤوليتهم المادية تجاه أسرهم وهذا ما ينتج عنه نوع من الاستقرار النفسي والاجتماعي والتي تضم أكبر نسبة من الموظفين والعمال.

أما ثاني نسبة الممثلة للعزاب والمنتسبة لفئة الشباب وهذا راجع لغلاء المعيشة وكذا طول الفترة الدراسية والتكوينية والتي تضم فئة الأساتذة والعمال بأكثر نسبة.

الجدول رقم 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات المستوى التعليمي
/	/	/	/	ابتدائي
03 07%	02 33%	01 08%	/	متوسط
08 16%	03 50%	05 38%	/	ثانوي
34 76%	01 17%	07 54%	26 100%	جامعي
45 100%	06 100%	13 100%	26 100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب المستوى التعليمي متباينة حيث نجد أن نسبة المستوى المتوسط تمثل أقل نسبة بـ: 07% والثانوي بنسبة 16% أما نسبة التعليم الجامعي فهي مرتفعة 76% فمن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة التعليم المتوسط

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تضم 33% من فئة العمال و 08% من فئة الموظفين في حين أن نسبة التعليم الثانوي شملت 50% من فئة العمال و 38% من فئة الموظفين أما بالنسبة للمستوى الجامعي فقد ضمت 100% بالنسبة لفئة الأساتذة و 54% بالنسبة لفئة الموظفين.

بالنظر للمستوى التعليمي لمفردات العينة يتضح لنا أن نسبة الجامعيين مرتفعة وذلك يرجع للفئات المهنية لأفراد العينة كونها تمثل في مجملها أساتذة وإداريين وهذه الوظائف تحتاج إلى المورد البشري المكون وذو مستوى عالي.

أما ثاني نسبة والتي تمثلت في مستوى التعليم الثانوي والتي شملت عمال بأعلى نسبة وموظفين ذلك أن هذه الوظائف بسيطة ولا تتطلب أن يكون المورد البشري مكون بأعلى درجة أما النسبة الأخيرة الممثلة في مستوى التعليم المتوسط والتي شملت فئة العمال بأعلى نسبة وموظفين ذلك أن هناك أعمال ووظائف لا تتطلب أن يكون الفرد مكوناً وذو مستوى منها وظائف وأعمال يدوية ولا تتطلب الجهد الفكري من الأساس.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات الأقدمية
11 24 %	/	02 15%	09 35%	أقل من 05]
18 36%	03 50%	05 38%	10 38%]05-10]
16 38%	03 50%	06 46%	07 27%]10 فأكثر
45 100%	06 100%	13 100%	26 100%	المجموع

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة حيث بلغت أعلى نسبة والتي تقدر بـ: 40% للفئة التي تتراوح سنوات خدمتهم بين (05-10) سنوات تليها نسبة 36% التي تمثل الفئة التي تتراوح سنوات خدمتهم 10 فأكثر. أما الفئة التي تتراوح سنوات خدمتهم أقل من 05 سنوات تقدر نسبتهم بـ: 24%. يتضح لنا من خلال المعطيات أن فئة (05-10) سنوات تضم نسبة مرتفعة من العمال قدرت بـ: 50% يليها نسبة الموظفين والتي هي 38% ونسبة الأساتذة والتي قدرت بـ: 38% أيضا.

أما ثاني نسبة والتي تمثلت في فئة 10 سنوات فأكثر شملت نسبة 50% من العمال و46% من الموظفين أما في الفئة الأخيرة نسبة فقد ضمت 35% أساتذة و15% موظفين.

فمن خلال هذه البيانات الإحصائية المتوصل إليها والتي أوضحت أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر خدمتهم من (05-10) سنوات من ضمنها فئة العمال الأكبر نسبة والأساتذة والموظفين متوافقة وهذا الاعتماد المؤسسة على استقطاب موارد بشرية جديدة لتوظيفهم من أجل المساهمة في تشغيل الفئة الشابة واستغلال حيويتها من جهة. هذه الفئة لم يمضي على تعيينهم في مناصبهم فترة زمنية طويلة والتي تفسر بعدد سنوات القليلة لخبرتهم.

ونجد فئة 10 سنوات فأكثر تشمل فئة العمال والموظفين أعلى نسبة وهذا يدل على أن المؤسسة محل البحث ليست المؤسسة حديثة النشأة وليست في جدية نموها وإنما هي مؤسسة تمتاز بالأقدمية تساهم في اكتساب العامل الخبرة المهنية أما العمال الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات فقد شملت في مجملها على الأساتذة وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع سياسة الدولة للحد من البطالة لدى خريجي الجامعات والتكوين العالي.

خلاصة:

بعد عرضنا في هذا الفصل للمنهج المستخدم في الدراسة ومجالات الدراسة المختلفة وأداة البحث والتطرق لخصائص عينة الدراسة المنتقاة من مجتمع البحث، نستطيع أن نقول بأن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي مؤسسة ذات مكانة رائدة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

- 1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية .
 - 1-1- العدالة المادية والولاء التنظيمي .
 - 2-1- العدالة الإدارية والولاء التنظيمي
 - 3-1- العدالة التعاملية والولاء التنظيمي
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
 - 1-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.
 - 2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية ..
 - 3-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
- 3- النتائج العامة.

1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية:

1-1- العدالة المادية والولاء التنظيمي :

الجدول رقم 07: يمثل تناسب الأجر الذي تحصل عليه مع صعوبات العمل.

			المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات
			تناسبا لأجر				
			14	/	06	08	نعم
			%31	/	%46	%31	
النسبة %	التكرار	عدم تناسب الأجر	31	06	07	18	لا
% 68	21	تدني القدرة الشرائية					
% 32	10	ضعف الأجور مقارنة مع صعوبات العمل					
% 100	31	المجموع	%69	%100	%54	%69	
			26	26	26	26	المجموع
			%100	%100	%100	%100	

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أن 69% من أفراد العينة أجابوا بأن الأجر الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع صعوبات العمل في حين صرح 31% من الباحثين بأن الأجر يتناسب مع صعوبات العمل ومع إدخاله متغير الفئات المهنية نلاحظ أن 46% من الموظفين أجابوا بـ: نعم مقارنة بـ: 31% من الأساتذة أجابوا بـ: نعم في حين أن 100% من العمال أجابوا بـ لا مقارنة بـ: 69% من الأساتذة أجابوا بـ: لا.

ويتضح كذلك من الجدول الذين أجابوا ب: لا حول تناسب الأجر كانت إجابتهم حول عبارة تدني القدرة الشرائية بنسبة 68% في حين أن ضعف الأجور مقارنة مع صعوبات العمل وردت نسبة 32%.

وعموما فإن الإتجاه العام للجدول يبين أنه كلما إتجهنا لفئة الموظفين يكون التصريح ب: نعم حول تناسب الأجر، كما أن عبارة تدني القدرة الشرائية هي العبارة أكثر إستخداما.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تعود للذين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول وهذا يعبر عن عدم رضا الوظيفي عن الأجر المقدم لهم مقابل ما يقدمونه من جهد أثناء تأديتهم لمهامهم وهذا الرضا الوظيفي عن الأجر يكون مبنيا على مقارنة العامل لأجره مع زملائه خارج المؤسسة أو داخل المؤسسة، وكذا تعدد الحاجات والرغبات لمواجهة ظروف المعيشة ولتحسين مستوى معيشته وتحقيق أهدافه، وهذا الإدراك يؤثر على سلوكه التنظيمي وعلى إلتزامه ورضاه الوظيفي.

أما الفئة التي ترى بأن الأجر المقدم هو مقابل المجهودات المبذولة فهذا راجع إلى إستشعار العامل عدالة توزيع الأجور في المؤسسة بالإضافة لطبيعة العمل المشغول وكذا تناسب الأجر مع متطلباته المعيشية وأهدافه فشعور العامل بأن المخرجات تتناسب على المدخلات وأنها تحقق له إشباع لحاجاته وتحقق طموحاته وأهدافه، يحقق رضا العامل على الأجر الذي يتقاضاه هذا ما يعزز من ولائه للمؤسسة.

الجدول رقم 08: يمثل تماثل الأجر المتحصل عليه مع أجور المشابهين في

المجهودات

			النسبة	التكرار	تماثل الأجر
			38 %	17	نعم
النسبة	التكرار	عدم تماثل الأجر مع أجور المشابهين في المجهودات	62 %	28	لا
68 %	19	الأقدمية في العمل			
32 %	09	المستوى التعليمي			
/	/	أخرى			
100 %	28	المجموع			
			100 %	45	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح تماثل الأجر المتحصل عليه من أجور المشابهين في المجهودات في المؤسسة التي يعملون فيها سجلت نسبة 38% للذين أجابوا بنعم في حين سجلت نسبة 62% للذين أجابوا بلا أما في الجدول الإحصائي الثاني في العبارة الثانية للذين أجابوا بلا نلاحظ أن 68% منهم قالوا بأن السبب هو الأقدمية في العمل في حين أن 32% منهم أجابوا بالمستوى التعليمي.

من خلال النسب المتحصل عليها يتبين لنا بأن المبحوثين لا يتحصلون على نفس الأجر مع المشابهين لهم في المجهودات ذلك أن أفراد العينة متكونة من فئات عمال وموظفين وأساتذة، ولكل فرد مجهودات يقوم بها ولها أجر غير متقارب مع أجر من هو أقل مرتبة منهم في السلم الوظيفي والإداري، أما في الجدول الإحصائي الثاني للذين أجابوا ب: لا نلاحظ أن غالبيتهم أجابوا أن سبب تماثل المجهودات واختلاف الأجر يعود للعبارة الأولى "الأقدمية في العمل" وهذا متعارف عليه في كافة المؤسسات الجزائرية فالخبرة تعتبر درجة للإرتقاء في السلم الوظيفي وزيادة الأجر، وحسب قانون

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

المؤسسات في الجزائر تعتبر الخبرة أداة تقييم جد مهمة، أما بالذين أجابوا بالعبارة الثانية "المستوى التعليمي" فهذا يعتبر قانون إداري عالمي ويدل بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مبادئ ممتازة في توزيع الأجور.

الجدول رقم 09: يمثل تناسب الواجبات الوظيفية بالنظر للقرات والمؤهلات

			النسبة	التكرار	تناسب الواجبات
النسبة	التكرار	يجعلك ذلك تقوم بعملك بمهارة وكفاءة			
%100	35	نعم	%78	35	نعم
/	/	لا			
% 100	35	المجموع			
			% 22	10	لا
			% 100	45	المجموع

يوضح الجدول تناسب الواجبات الوظيفية بالنظر للقدرات والمؤهلات حيث سجلت أعلى نسبة بـ: %78 مفردة من عينة الدراسة فكانت إجاباتهم بـ: نعم ويشعرون بأن الواجبات الوظيفية الموكلة لهم تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، تقابلها نسبة تقدر بـ: %22 أجابوا بـ: لا.

نستنتج من خلال التحليلات الإحصائية للجدول أن غالبية العينة المدروسة يشعرون بأن واجباتهم الوظيفية المناسبة مع قدراتهم ومؤهلاتهم وهذا ما يسمح للعامل بالشعور بالإستقرار الوظيفي، وإن القانون الداخلي للمؤسسة يعمل على تأمين حقوق العمال المختلفة من خلال ما نص عليه قانون العمل وتوزيع الوظائف في المؤسسة

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

حسب القدرات والمؤهلات بما يسمح برفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يعزز من ولائه التنظيمي للمؤسسة.

وفي المقابل نجد أقل بنسبة الذين أجابوا ب: لا هذا ما يرتبط بطريقة التوظيف مباشرة أو عن طريق الوساطة وهذا ما يفسر بعدم مصداقية وموضوعية التوظيف لعدم إتباع الأسس الموضوعية لعملية التوظيف، إن غياب هذه الإجراءات والأسس تعبر عن غياب عدالة التوظيف، كما أن الذين وظفوا بأسس غير موضوعية لا يحسون بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يخفض في مستوى رضاهم الوظيفي ومستوى ولائهم التنظيمي.

الجدول رقم 10: العلاوات المادية المناسبة مع المجهودات المبذولة

		المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات تناسب العلاوات المادية
		14 %31	02 %33	07 %54	05 %31	نعم
النسبة	التكرار	31	04	06	21	لا
% 06	02					
% 94	29					
% 100	31	%69	%67	%46	%81	
		45 % 100	06 % 100	13 % 100	26 % 100	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 69% من عينة الدراسة أجابوا أن العلاوات المادية غير مناسبة مع المجهودات المبذولة في حين صرح 31% من أفراد العينة بأن العلاوات المادية مناسبة مع المجهودات المبذولة.

ومع متغير الفئات المهنية نلاحظ أن 54% من الموظفين أجابوا بنعم مقارنة بـ: 33% من العمال أجابوا بـ: نعم في حين أن 81% من الأساتذة أجابوا بـ: لا مقارنة بـ: 69% من العمال أجابوا بـ: لا.

ويتضح كذلك من الجدول أن اللذين أجابوا بـ: لا حول تناسب العلاوات المادية مع المجهودات المبذولة كانت إجاباتهم حول عبارة غير راضي بنسبة 94% في حين أن اللذين أجابوا بعبارة راضي وردت بـ: 6%

وعموماً فإن الإتجاه العام للجدول بين أنه كلما إتجهنا لفئة الموظفين يكون التصريح بـ: نعم حول تناسب العلاوات المادية وكلما إتجهنا نحو فئة الأساتذة تكون الإجابة بـ: لا حول تناسب العلاوات المادية مع الجهد المبذول.

يتضح أكبر نسبة الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن العلاوات المادية غير متناسبة مع المجهودات المبذولة مما أدى إلى إنعدام الرضا بنسبة كبيرة ونلاحظ بأن العدالة المادية غائبة في المؤسسة، فعدالة توزيع العلاوات المادية تؤثر على سلوك العمال من حيث رفع روحهم المعنوية والذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعمال، وشعور العمال بأن المؤسسة تمنحهم علاوات على مجهوداتهم المبذولة يساهم في تحسين أدائهم وتعزيز ثقة العمال في المؤسسة وتحقيق إنتماء أكبر في المؤسسة في حين غياب العدالة المادية يتولد لدى العمال الشعور بعدم أهمية مجهوداتهم المبذولة مما يقلل من الولاء للمؤسسة بإضافة إلى الشعور بالتمييز بين العمال، أما الفئة التي صرحت بأن العلاوات المادية مناسبة ومع المجهودات المبذولة هذا ما يخلق بيئة عمل مستقرة ومناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة كما تساعد على شعور العمال بالولاء التنظيمي.

الجدول رقم 11: المؤسسة تكافئ المتميزين في عملهم.

			النسبة	التكرار	مكافأة المتميزين
النسبة	التكرار	يجعلك ذلك تقوم بعملك بمهارة وكفاءة			
% 100	12	نعم	%27	12	نعم
/	/	لا			
% 100	12	المجموع			
			% 73	33	لا
			% 100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تكافئ المتميزين في عملهم قد بلغت إجاباتهم بـ: 27% بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين صرحوا عكس ذلك 73%، كما نلاحظ في الجدول الثاني للمبحوثين الذين أجابوا بـ: نعم فقد صرحوا بأن ذلك يجعلهم يبذلون مجهودات إضافية بنسبة 100%.

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول بأن غالبية نسب اللذين صرحوا بأن المؤسسة لا تكافئ المتميزين في عملهم، هذا الإدراك يعمل على إخفاض الروح المعنوية وكثرة الشكاوي كما يؤدي إلى عدم الرضا عن القوانين السائدة في المؤسسة، فمتى ما شعر العامل بأن عمله المتميز لا ينظر له من طرف المؤسسة كنوع من الإبداع في العمل مرة وأنه يحرص على القيام به بتقاني، يعزز لدى العامل الشعور بأن جهوده لا تقابل بالتقدير مما يؤدي لعدم الولاء للمؤسسة.

كما يتضح لنا بأن أقل نسبة سجلت الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تكافئ المتميزين في أداء عمله هذا ما يؤثر على سلوك العمال من حيث رفع روحهم المعنوية بالإضافة إلى إدراك العمال لعدالة تطبيق المكافآت بالمؤسسة، هذا ما يساهم

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

في تعزيز ثقة العمال بالإدارة وتحقيق إنتماء أكبر للمؤسسة بما يساهم في تحسين أدائهم، هذا ما يشير إليه الجدول الإحصائي الثاني للذين صرحوا بأن المؤسسة تكافئ المتميزين في عملهم نرى بأن كل أفراد هذه الفئة يبذلون مجهودات إضافية في العمل.

الجدول رقم 12 : إستحقاق الترقية يعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة.

		المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات إستحقاق الترقية
		18 %40	02 %33	04 %31	12 %46	نعم
النسبة	التكرار	27	04	09	14	لا
	على أي أساس تتم الترقية					
% 48	13					
% 26	07					
% 26	07					
/	/					
% 100	27					
		45 % 100	06 % 100	13 % 100	26 % 100	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 60% من عينة الدراسة أجابوا أن إستحقاق الترقية لا يعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة، في حين يرى 40% من المبحوثين بأن الترقية تعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة.

ومع إدخال متغير الفئات المهنية نلاحظ أن 46% من الأساتذة أجابوا بنعم مقارنة بـ: 33% من العمال أجابوا ب نعم في حين أن 69% من الموظفين أجابوا بلا مقارنة بـ: 54% من الأساتذة أجابوا بـ: لا.

ويتضح كذلك من الجدول أن اللذين أجابوا بلا حول مبدأ إستحقاق الترقية كانت إجابتهم حول مبدأ الأقدمية بنسبة 48% في حين أن الشهادة والعلاقات الشخصية وردت بنسبة 26% لكليهما.

وعموما فإن الإتجاه العام للجدول يبين أنه كلها إتجها لفئة الأساتذة يكون التصريح بنعم حول إستحقاق الترقية يعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة وكلما إتجها نحو فئة الموظفين والعمال تكون الإجابة بـ: لا حول مبدأ الجدارة والكفاءة في إستحقاق الترقية كما أن الأقدمية هي المبدأ الأكثر إستخداما.

يتضح لنا من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها أن المؤسسة تعتمد على مبدأ الأقدمية في إستحقاق الترقية وليس عن مبدأ الجدارة والكفاءة كما يدل على عدم رضاهم الوظيفي حول السياسات المتبعة في الترقية ما ينتج عنه إستياء العمال ويتولد سلوك سلبي لدى العامل والذي يؤثر على أداءه وكفاءته، ذلك أنهم يعتبرون أن إستحقاق الترقية يتم عن طريق مبدأ الأقدمية مما يقلل من مجهوداتهم فالترقية تعمل على تحفيز العامل للقيام بمهامه كفاءة من أجل تحقيق مكانة إجتماعية أفضل، لدى يتوجب على الإدارة وضع أنظمة واضحة إلى جانب مبدأ الأقدمية توفر فرص ترقية أكبر من أجل الوصول إلى الإستقرار الوظيفي لدى العامل وتحسين الأداء وتحقيق ولائهم للمؤسسة.

أما بالنسبة للفئة الذين صرحوا بأن الترقية تتم وفق مبدأ الجدارة والكفاءة فهذا يدل على رضاهم عن المبادئ المتبعة لإستحقاق الترقية في المؤسسة الأمر الذي يجعلهم يتقنون بإدارة المؤسسة. كما يساهم في خلق الشعور بأهمية الدوى الذي يقوم به

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

في المؤسسة من خلال أداء مهامه بما يعزز من شعوره بالإستقرار والأمن الوظيفي الذي يحقق رضاه الوظيفي ولأئه للمؤسسة.

الجدول رقم 13: الترقية بالمؤسسة تتم وفق شروط ومعايير مقبولة

			النسبة	التكرار	مكافأة المتميزين
النسبة	التكرار	يجعلك ذلك تقوم بعملك بمهارة وكفاءة	69 %	31	نعم
90%	28	نعم			
10%	03	لا			
100 %	31	المجموع			
النسبة	التكرار	ترغب في تغير المؤسسة لتحسين مسارك الوظيفي	31 %	14	لا
71 %	10	نعم			
29%	04	لا			
100 %	14	المجموع			
			100 %	45	المجموع

يوضح الجدول تقبل شروط ومعايير الترقية بالمؤسسة حيث سجلت أعلى نسبة المقدره بـ: 69% للذين صرحوا بأن الترقية تتم وفق شروط مقبولة، وأقل نسبة سجلت للذين أجابوا بأن الترقية لا تتم وفق معايير وشروط مقبولة والمقدرة بـ: 31%.

كما يتضح لنا في الجدول الإحصائي الثاني للذين أجابوا بنعم بأن هذه الشروط تجعلهم أكثر تماسك بالمؤسسة بنسبة مقدرة بـ 90% وأقل نسبة تقدر بـ: 10% للذين صرحوا بأن ذلك لا يجعلهم متماسكين بالمؤسسة، في حين أن الجدول الإحصائي الثاني للذين صرحوا بأن الترقية لا تتم وفق شروط مقبولة يرغبون في تغير المؤسسة

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

من أجل تحسين مساهم الوظيفي بنسبة 71% ، والذين أجابوا بـ لا تقدر نسبتهم بـ: 29%.

يتضح لنا من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها من تصريحات أكبر نسبة من المبحوثين أنهم يقبلون شروط ومعايير الترقية في المؤسسة هذا ما يرتبط برضاهم عن إدارة المؤسسة.

فمتى ما شعر العامل بأن له فرصة في الترقية يساهم في خلق شعور بتقدير أهمية الدور الذي يقوم به بالمؤسسة بما يعزز شعوره بالاستقرار والأمن الوظيفي وسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

في حين نجد أن الفئة التي ترى أن شروط التي تتبعها المؤسسة في عملية الترقية هي شروط غير مقبولة وغير واضحة هذا يدل على غياب الشفافية والمصداقية والموضوعية في عملية الترقية، هذا ما يؤدي بالعمال إلى عدم ثقتهم بإدارة المؤسسة وبالتالي عدم الشعور بالإستقرار الوظيفي وانخفاض ولائهم التنظيمي.

1-2- العدالة الإدارية والولاء

- الجدول رقم 14 : يخضع جميع العاملين بنفس المستوى للقانون الداخلي

للمؤسسة

			النسبة	التكرار	القانون الداخلي للمؤسسة
النسبة	التكرار	يدفعهم إلى ذلك	69%	31	نعم
58%	18	الإلتزام أكثر			
16%	05	تحسين الأداء			
16%	05	الإنتماء للمؤسسة			
10%	03	رفع روح المعنوية			
/	/	أخرى			
100%	31	المجموع			
			31%	14	لا
			100%	45	المجموع

من خلال معطيات الجدول والذي يوضح خضوع جميع العاملين للقانون الداخلي للمؤسسة سجلت أكبر نسبة المقدرة بـ 69%، الممثلة للعينة الذين صرحوا بأن كل العمال يخضعون للقانون الداخلي، بينما سجلت نسبة 31% للذين أجابوا بـ: لا.

أما في الجدول الإحصائي الثاني الخاص بأفراد العينة الذين صرحوا بأن العمال يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة فقد أجابوا بأن ذلك يدفعهم إلى الإلتزام أكثر بنسبة 58%، بينما سجلت نسبة 16% للذين أجابوا بعبارة تحسين الأداء 16% بعبارة الإلتزام للمؤسسة.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية بأن أكبر نسبة ترجع الذين صرحوا بأن جميع العاملين يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة، هذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بوضع القواعد والإجراءات وتطبيقها بصورة عادلة، وهذا يؤثر على سلوك العمال

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

داخل التنظيم من حيث زيادة التزامهم التنظيمي والعمل على تحسين الأداء، فالعامل الذي يشعر بعدالة تطبيق القرارات والقوانين بين العمال يتولد لديه شعور بالرضا عن السياسة المطبقة في المؤسسة مما يعزز انتماء أكبر للمؤسسة وصولاً لتحقيق الولاء التنظيمي.

أما فئة العمال الذين يرون أن طريقة تطبيق القوانين والقواعد غير عادلة هم يعبرون عن عدم رضاهم عن سياسة إتخاذ القرارات وعدم تطبيقها بصورة عادلة بين العمال من خلال مقارنة وضعيتهم بوضعيات زملائهم، مما يؤدي إلى شعور بعدم الإنتماء للمؤسسة، وعدم تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم 15: يمثل تطبيق القوانين والقرارات الإدارية على جميع العمال دون

إستثناء

		المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات
						تطبيق القوانين والقرارات
		23	02	10	11	نعم
		%51	%33	%77	%42	
		22	04	03	15	لا
النسبة	التكرار					
% 41	09					نعم
% 59	13					لا
% 100	22					المجموع
		49%	67%	23%	58%	
		45	06	13	26	المجموع
		% 100	% 100	% 100	% 100	

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 51% من عينة الدراسة أجابوا أن القوانين والقرارات الإدارية تطبق على جميع العمال بدون إستثناء في حين صرح 49% من المبحوثين بأن القوانين والقرارات لا تطبق على جميع العمال.

ومع إدخال متغير الفئات المهنية نلاحظ أن 77% من الموظفين أجابوا ب: نعم مقارنة ب: 42% من الأساتذة أجابوا ب: نعم في حين أن 67% من العمال أجابوا ب: لا مقارنة ب: 58% من الأساتذة أجابوا ب: لا.

ويتضح كذلك من خلال الجدول أن اللذين أجابوا ب: لا حول تطبيق القوانين والقرارات على جميع العمال كانت إجابتهم حول الرضا عن المهام المسندة لهم ب: لا بنسبة 59% في حين أن اللذين أجابوا بنعم قدرت نسبتهم ب: 41%.

ومن هذا المنطلق فإن الإتجاه العام للجدول بين أنه كلما إتجهنا لفئة الموظفين يكون التصريح ب: نعم حول تطبيق القرارات على جميع العمال وكلما إتجهنا نحو فئة العمال تكون الإجابة ب: لا حول تطبيق القوانين والقرارات على جميع العمال.

يؤثر إتخاذ القرارات على جميع العمال على زيادة دافعية وتحفيز العمال على تحسين مهاراتهم وقدراتهم لأداء المهام بكفاءة أكثر وذلك من خلال قيام المؤسسة بتطبيق القرارات بصورة عادلة مما يتحقق لدى العامل الشعور بالإنتماء وأن مجهوداته مقدرة من طرف المؤسسة كما تساهم في عملية التوجيه وزيادة معدل الأداء وتدعيم العلاقات بين العمال ذلك أن القرارات العادلة تثبت في العمال الشعور بأن رؤسائهم يتخذون القرارات وفق نمط عادل مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين العامل والمؤسسة مما يحقق ولائهم للمؤسسة.

وفي المقابل ينتج عن تطبيق القوانين بصورة غير عادلة على العمال يؤثر على أساس العمال بعدم أهميتهم في المؤسسة وأن دوره الأساسي هو تنفيذ القوانين والقرارات دون

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

أخطاء مما يتولد عنها إنخفاض في الروح المعنوية وعدم رضاهم الوظيفي حول عملية تطبيق القرارات والتي تؤثر سلبا على آرائهم لعملهم وعلى إتقانهم لمهامهم.

الجدول رقم 16: تتم عملية تقييم الأداء وفق آلية محددة ومعروفة للجميع

			النسبة	التكرار	القانون الداخلي للمؤسسة
النسبة	التكرار	يدفعك إلى:	60 %	27	نعم
52 %	14	الإستقرار الوظيفي			
26 %	07	تعزيز رضاك عن العمل			
22 %	06	تحسين الأداء			
/	/	أخرى			
100 %	27	المجموع			
			40 %	18	لا
			100 %	45	المجموع

من خلال معطيات الجدول والذي يوضح لنا اعتبارات العمال لعملية تقييم الأداء وعدالتها نلاحظ أنه سجلت أكبر نسبة ممثلة للعمال الذين أقرروا بأن عملية تقييم الأداء تتم وفق آلية محددة ومعروفة للجميع، حيث قدرت نسبتهم ب:60%، أما بالنسبة للفئة التي تليها والذين صرحوا بعدم معرفة آلية تقييم الأداء فكانت نسبتهم 40%.

كما يتضح لنا من خلال الجدول الإحصائي الثاني للفئة الأولى، أن ذلك يدفعهم إلى العبارة الأولى وهي الإستقرار الوظيفي وقدرت نسبتهم 52%، ومنهم من صرح بالعبارة الثانية وهي تعزيز الرضا عن العمل والتي قدرت نسبتهم 26%، تليها نسبة مقدرة ب: 22%، للذين أجابوا بالعبارة الثالثة وهي تحسين الأداء.

يتضح لنا من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن عمالية تقييم الأداء تتم وفق آلية محددة و معروفة للجميع وهذا يدل على

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

شفافية المؤسسة في تطبيق القوانين كما أنها تسعى إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء هذا ما يؤثر بالإيجاب على سلوك العمال داخل التنظيم نظرا لشفافية عملية التقييم وعدم التحيز في تطبيق آلية التقييم هذا ما يؤدي لشعور العمال بالانتماء للمؤسسة وبالتالي تعزيز ولائهم التنظيمي وإستقرارهم الوظيفي

أما الفئة التي صرحت بأن عملية تقييم الأداء غير محددة ومعروفة للجميع وهذا يدل على نقص جودة الإتصال بين الإدارة والعمال وعدم الثقة في المسؤولين ووجود شك لدى هذه الفئة من العمال حول عملية تقييم الأداء، هذا ما يؤدي إلى إنخفاض ولائهم للمؤسسة وعدم الشعور بالأمن الوظيفي.

الجدول رقم 17: يمثل مدى الرضا عن أساليب تقييم الأداء في المؤسسة

المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات تطبيق القوانين والقرارات
18 %40	01 %17	09 %69	08 %31	نعم
27 %60	05 %83	04 %31	18 %69	لا
45 %100	06 %100	13 %100	26 %100	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن 60% من عينة الدراسة أجابوا أنهم راضون عن أساليب تقييم الأداء في حين صرح 40% من المبحوثين بأنهم غير راضون عن هذه الأساليب.

ومع إدخال متغير الفئات المهنية نلاحظ أن 69% من الموظفين أجابوا بنعم مقارنة ب 31% من الأساتذة أجابوا بنعم في حين أن 83% من العمال أجابوا بلا مقارنة ب 69% من الأساتذة أجابوا ب:لا.

عموماً إن الإتجاه العام للجدول يبين أنه كلما إتجهنا لفئة الموظفين تكون الإجابة ب نعم حول الرضا عن أساليب تقييم الأداء وكلما إتجهنا إلى فئة العمال تكون الإجابة ب لا حول الرضا عن أساليب تقييم الأداء.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية اللذين يبين أن رضا العاملين عن أساليب تقييم الأداء، حيث سجلت أكبر نسبة للعاملين اللذين هم غير راضون عن أساليب تقييم الأداء في المؤسسة وهذه التصريحات تدل على غياب العدالة الإدارية في المؤسسة وكما يدل أيضا على عدم ثقة العاملين بالإدارة مما ينتج عنه عدم الإستقرار الوظيفي وأساليب تقييم الأداء في المؤسسة المعمول بها تكون غير منطقية بنسبة لهذه الفئة من العمال ذلك أنها تتضارب مع مصالحهم وتؤثر بسلب على أدائهم لمهامهم بين العمال وتعارض إستراتيجية التفكير.

في المقابل هنالك فئة من عينة الدراسة تعتبر قليلة صرحوا بأنهم راضون عن أساليب تقييم الأداء كما نلاحظ من الجدول أنهم من فئة الموظفين ذلك أن الموظفين في مثل هذه المؤسسات لديهم أساليب تقييم الأداء واضحة وغير معقدة كباقي الفئات المهنية والرضا عن أساليب تقييم الأداء يجعل من العمال أكثر ثقة بالمؤسسة ويشعرون بالإنتماء لها كما يساعدهم ذلك في بذل مجهودات إضافية من أجل تقييم آرائهم بصورة ممتازة مما يزيد فرصهم في الترقية والشعور بالعدالة الإدارية يحقق الولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 18: مدى الإلتزام بتعليمات المسؤول المباشر

		النسبة	التكرار	الإلتزام بالتعليمات
النسبة	التكرار	يدفعك ذلك إلى		
% 23	10	زيادة ساعات إضافية		
% 20	09	مساهمة في أعمال تطوعية		
%57	25	%98	44	نعم
/	/	أخرى		
% 100	44	المجموع		
		%02	01	لا
		% 100	45	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول والذي يوضح إلتزام العمال بتعليمات المسؤول المباشر، سجلت أكبر نسبة 98% الممثلة في العمال الذين يلتزمون بتعليمات المسؤول المباشر و 2% من المبحوثين الذين لا يلتزمون بالتعليمات. كما يتضح لنا حماية من خلال الجدول الإحصائي الثاني لفئة الذين يلتزمون بالتعليمات أن ذلك يدفعهم إلى تقديم الإفادة في العمل وقدرت نسبة من اختاروا هذه العبارة بـ: 57%، ومنهم من أجابوا بعبارة زيادة ساعات إضافية بنسبة 23% ومنهم من أجابوا بعبارة مساهمة في أعمال تطوعية بنسبة قدرت بـ: 20%.

نلاحظ من خلال هذه النتائج الإحصائية بأن المبحوثين يلتزمون بتعليمات المسؤول المباشر وذلك يعود لعلاقة العامل بالمسؤول وسلوك المسؤول داخل التنظيم من خلال تطبيق مبدأ العدالة في الوظائف الإدارية داخل التنظيم من جهة، وفي أسلوب معاملته من جهة أخرى، كما نلاحظ أن غالبية المبحوثين أجابوا في الجدول الإحصائي الثاني بعبارة تقديم إفادة في العمل، هذا ما يدل على أن المسؤول يستمع

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

للعاملين ويشاركهم في القرارات، هذا ما يعزز فيهم ثقتهم في مسؤولهم وتبث فيهم روح الإلتزام والشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي، فلكما زاد رضا العامل عن أسلوب إدارة وعدالة مسؤوله المباشر كلما زاد ولائه لمؤسسته .

الجدول رقم 19: تلقي التوضيحات عند إتخاذ القرارات

			النسبة	التكرار	تلقي التوضيحات
النسبة	التكرار	يتم ذلك من خلال	73 %	33	نعم
30%	10	المنشورات			
45%	15	المشرف المباشر			
25 %	08	إجتماعات			
/	/	أخرى			
100 %	33	المجموع			
			27 %	12	لا
			100 %	45	المجموع

من خلال الجدول والذي يبين تلقي التوضيحات عند إتخاذ القرارات، حيث أجاب أكبر نسبة من المبحوثين بـ: "نعم" والمتمثلة بـ: 73%، وبالمقابل أجاب بـ: 27% من المبحوثين بـ: "لا"، كما يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي الثاني للفئة التي أجابت بـ: "نعم"، أنهم يتلقون هذه التوضيحات من خلال المنشورات 30%، المشرف المباشرة 45%، إجتماعات 25%.

يتضح لنا أن وضوح القرارات يعتمد على وصول القرارات بشكل أدق وفي الوقت المناسب ويكون ذلك بجودة الإتصال الجيد بين الإدارة والمسؤول المباشر والعامل خاصة من حيث تقديم توضيحات عن القرارات المتخذة، إلى جانب إصرار المسؤول على التأكد من وصول القرارات للمعنيين لتنفيذها في الوقت المناسب وتقديم

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

التوضيحات اللازمة لصاحبها، وبذلك يعمل العمال على تنفيذ تلك المهام والتعليمات في الوقت المناسب دون تأجيل أو تأخير.

في حين عدم وضوح القرارات الموجهة للعمال يؤدي إلى تأخيرها وتأجيلها خاصة من طرف العمال الذين يرون عدم تطبيق العدالة الإدارية، وأنه يتم تقديم توضيحات لفئة معينة دون غيرها مما يدل على غياب العدالة الإدارية، والتي تؤثر سلباً على سلوك العمال في أداء مهامهم في الوقت المناسب كما يؤدي إلى عدم شعور العمال بالإنتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 20: يمثل نمط الإشراف والتوجيه المتبع من طرف الرؤساء والمشرفين

المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات نمط الإشراف
18 %40	01 %16	06 %46	11 %42	ديمقراطي تشاوري
12 %27	05 %16	04 %31	03 %27	مضبوط وموجه
15 %33	04 %67	03 %23	08 %31	الصرامة والإلتزام
45 %100	06 %100	13 %100	26 %100	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 40% من عينة الدراسة أجابوا أن نمط الإشراف ديموقراطي تشاوري، في حين صرح 33% من المبحوثين بأن نمط الإشراف الصرامة والإلتزام أما النسبة الأخيرة قدرت بـ: 27% واللذين أجابوا بـ: مضبوط وموجه.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

ومع إدخال متغير الفئات المهنية 46% من الموظفين أجابوا بأن نمط الإشراف ديموقراطي تشاوري و 42% من الأساتذة أجابوا أيضا ب: ديموقراطي تشاوري مقارنة ب: 16% من العمال أجابوا بديموقراطي تشاوري في حين أن 31% من الموظفين أجابوا ب: مضبوط وموجه، ونسبة 27% من الأساتذة أجابوا أيضا بمضبوط وموجه مقارنة ب 16% من العمال صرحوا أيضا بعبارة مضبوط وموجه.

أما اللذين أجابوا بعبارة الصرامة والالتزام قدرت أعلى نسبة لفئة العمال ب: 67% مقارنة ب: 30% من الأساتذة.

وعموما فإن الإتجاه العام للجدول يبين أنه كلما إتجهنا لفئة الموظفين تكون الإجابة ب عبارة ديموقراطي تشاوري وكلما إتجهنا نحو فئة الأساتذة والموظفين كانت الإجابة مضبوط وموجه وكلما إتجهنا لفئة العمال كان التصريح بعبارة الصرامة والالتزام.

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول توضح أن نسبة كبيرة من الباحثين يرون أن نمط الإشراف متبع من طرف الإدارة والرؤساء ديموقراطي هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحقيق العدالة الإدارية من حيث التطبيق العادل لنمط الإشراف والتوجيه، الأمر الذي يدل على إدراك العمال أن المؤسسة تعمل على تطبيق العدالة بين كافة العمال وبصورة مرنة مما يعزز إلتزامهم أكثر نحو أداء المهام نتيجة عن رضاهم عن النمط المتبع في المؤسسة مما يحقق ولائهم للمؤسسة، في حين تشدد الإدارة وإتباع نمط صارم أو نمط مضبوط وموجه فهذا يدل على أن الرؤساء يتبعون هذا النمط في تطبيق الإجراءات والقوانين فيما يتعلق بالالتزام بمواعيد العمل أو حالات التغيب، هذا ما يجعل العمال يتحملون المسؤولية في تطبيق المهام المسندة لهم والحرص على إتمامها على أكمل وجه والسعي لبذل مجهود أكبر لتحقيق أهدافه إلى جانب أهداف المؤسسة.

- الجدول رقم 21: يمثل الرضا عن نمط الإشراف والتوجيه المتبع في المؤسسة

النسبة	التكرار	الرضا عن نمط الإشراف
62 %	28	نعم
38 %	17	لا
100 %	45	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول والذي يوضح لنا رضا العمال عن نمط الإشراف والتوجيه المتبع في المؤسسة، حيث سجلت أكبر نسبة للمبحوثين الراضين عن نمط الإشراف قدرت بـ: 62%، في حين سجلت نسبة 38% للفئة الغير راضية من نمط الإشراف.

نلاحظ أن أكبر نسبة من عينة الدراسة هم راضون عن نمط الإشراف والتوجيه، وهو النمط الذي يتبعه المسؤول المباشر بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، فنمط الإشراف السليم يعكس وجود العدالة بالمؤسسة، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بأهدافها إلى جانب أهداف العاملين، وكلما كان نمط الإشراف والتوجيه أدق وسليم كلما كانت القدرة للعامل على إتباعها بشكل أسهل وبجودة عالية، وهذا الأمر من شأنه أن يعزز الولاء التنظيمي للعامل، أما بالنسبة للفئة الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن نمط الإشراف والتوجيه المتبع في المؤسسة فهذا دليل على عدم ثقتهم بالمسؤول المباشر وبإدارة المؤسسة، مما يشعرهم بالتوتر والقلق المستمر، والذي يتولد عنه ضغوطات ناتجة عن عدم رضاهم مما يؤثر سلبا على ولائهم للمؤسسة، والذي يؤدي إلى عدم الشعور بالأمن الوظيفي والإستقرار الوظيفي.

1-3- العدالة التعاملية والولاء:

الجدول رقم 22: يمثل مدى التحيز في إتخاذ القرارات في المؤسسة

			المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات التحيز في إتخاذ القرارات
			21	05	06	10	نعم
			%47	%83	%46	%38	
النسبة	التكرار	الإلتزام بالقرارات	24	01	07	16	لا
		نعم					
		لا					
		المجموع	53%	17%	54%	62%	
			45	06	13	26	المجموع
			% 100	% 100	% 100	% 100	

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 53 % من عينة الدراسة أجابوا أنه لا يوجد تحيز في إتخاذ القرارات في المؤسسة في حين أن 47% من المبحوثين أجابوا بأن هنالك تحيز في إتخاذ القرارات ومع إدخال متغير الفئات المهنية نلاحظ أن 83% من العمال أجابوا ب: نعم مقارنة في حين أن 62% أجابوا حول التحيز في إتخاذ القرارات مقارنة ب: 34% من الموظفين أجابوا ب: لا . ويتضح كذلك من الجدول أن اللذين بلا حول التحيز في إتخاذ القرارات في المؤسسة كانت إجابتهم حول عبارة الإلتزام بالقرارات المتخذة ب نعم بنسبة 64% في حين 36% منهم أجابوا ب: لا.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

عموما فإن الإتجاه العام للجدول يبين أنه كلما إتجهنا لفئة العمال يكون التصريح ب: نعم حول التحيز في إتخاذ القرارات وكلما إتجهنا نحو فئة الأساتذة تكون الإجابة ب: لا.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أن أكبر نسبة من العمال صرحوا بأن القرارات لا تتخذ بأسلوب متحيز فهم يرون أن تطبيق القرارات يتم بصورة عادلة هذا ما يؤثر على سلوكهم داخل التنظيم من حيث تحسين الأداء فالعامل حينما يشعر بعدالة إتخاذ القرارات يتحقق لديه الرضا عن المؤسسة والسياسة المطبقة فيها هذا ما يعزز الثقة بين العامل والإدارة والرؤساء بصفة خاصة يؤدي إلى الإلتناء للمؤسسة وصولا لتحقيق الولاء التنظيمي.

أما فئة اللذين يرون أن المؤسسة تتحيز في إتخاذ القرارات فهم يعبرون عن عدم رضاهم في سياسة إتخاذ القرارات وعدم تطبيقها بصورة عادلة على جميع العمال بإعتبارها قرارات غير عقلانية وغير سليمة مما يؤدي إلى عدم الإلتناء للمؤسسة كما يؤدي إلى بعض المشاكل بين العاملين والذي يؤثر سلبا على مردود العمال وعلى نسق المؤسسة وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 23 : يمثل السماح للعاملين في المشاركة في إتخاذ القرار.

المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات
30 %67	02 %33	08 %62	20 %77	مشاركة اتخاذ القرار نعم
15 %33	04 %67	05 %38	06 %13	لا
45 %100	06 %100	13 %100	26 %100	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 67% من عينة الدراسة أجابوا أن المؤسسة لا تسمح في إتخاذ القرارات في إطار الوظيفة في حين صرح 33% من المبحوثين أن المؤسسة تسمح للعمال في إتخاذ القرارات في إطار الوظيفة.

ومع إدخال متغير الفئات المهنية نلاحظ أن 77% من الأساتذة أجابوا ب: نعم مقارنة ب: 62% من الموظفين أجابوا ب: نعم في حين أن 67% من العمال أجابوا بلا مقارنة ب: 38% من الموظفين أجابوا ب: لا.

وعموما فإن الإتجاه العام للجدول بين أنه كلما إتجهنا لفئة الأساتذة كانت الإجابة ب نعم حول السماح للعاملين في مشاركة في إتخاذ القرارات في إطار الوظيفة في حين أنه كلما إتجهنا لفئة العمال تكون الإجابة ب لا حول السماح للعاملين في المشاركة في إتخاذ القرارات في إطار الوظيفة.

يتضح لنا من خلال هذه الإحصائيات أن غالبية العمال يسمح لهم بإتخاذ القرارات في إطار الوظيفة وتتخذ بعين الإعتبار آرائهم المتعلقة بوظائفهم مما يعتبر عاملا إيجابيا يدل على وجود العدالة التعاملية في المؤسسة مما يحقق رفع روحهم المعنوية وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي نظرا لمساهماتهم المؤسسة مما يؤدي إلى الشعور بالإنتماء للمؤسسة والولاء للمؤسسة، أما فئة الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تسمح لهم في إتخاذ القرار في إطار الوظيفة فينتج عن هذا إحساس العمال بعدم أهميتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للعمال كما يدل على أن المؤسسة لا تعطب الفرصة للعمال بتوظيف مهاراتهم في حل المشكلات وإتخاذ القرارات في إطار عملهم الأمر الذي يؤثر سلبا على أدائهم لعملهم وعلى ولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم 24: يمثل سماح الإدارة مناقشة النتائج المترتبة على القرارات المتخذة

على العاملين

			النسبة	التكرار	مناقشة نتائج القرارات
النسبة	التكرار	الميول لتحسين سير العمل	%33	15	نعم
% 07	01	نعم			
% 93	14	لا			
% 100	15	المجموع			
النسبة	التكرار	يعود ذلك إلى	%67	30	لا
% 60	18	الأمر متعلق بالإطارات			
% 40	12	المسؤولين الإداريين			
/	/	لا يهتمك الأمر			
/	/	أخرى			
% 100	30	المجموع			
			% 100	45	المجموع

من خلال معطيات الجدول والذي يوضح سماح الإدارة للعاملين بالمناقشة المترتبة عن القرارات، حيث سجلت أعلى نسبة ممثلة للعمال الذين لا تناقش معهم الإدارة نتائج القرارات المتخذة وقدرت بـ: 67%، و 33% من الذين صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم فرصة مناقشة لنتائج القرارات المتخذة. كما يتضح لنا من خلال الجدول الإحصائي الثاني لهذه الفئة أنهم يميلون لتقديم إقتراحات لتحسين سير العمل بنسبة 93%، أما بالنسبة للجدول الإحصائي الثاني والممثل للفئة التي لا تناقش الإدارة معهم نتائج القرارات فقد صرح 60% منهم بالعبرة الأولى وهي الأمر المتعلق

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

بالإطارات و40% منهم أجابوا بالعبارة الثانية وهي الأمر المتعلق بالمسؤولين الإداريين.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يرون أن مناقشة نتائج القرارات متعلق بالإطارات والمسؤولين الإداريين، فهم ينفذون القرارات دون الإدلاء بآرائهم، كما يدل عدم السماح للعامل بمناقشة النتائج المترتبة من القرارات على عدم إستقلالية العامل وهو يدل أيضا على غياب العدالة الإدارية، مما يخلق عدم توحيد في القرارات وكيفية تطبيقها فينتج عنه خلل في التنظيم وفي وضع الإجراءات والقرارات وتطبيقها وعلى السلوك التنظيمي للعمال.

أما النسبة الصغيرة التي تسمح للإدارة بمناقشة القرارات تدل على أن هذه الفئة لها أولوية عن بقية العمال سواء من حيث المنصب الذي تشغله أو من حيث تقربها من المسؤول هذا ما يؤدي إلى تعدد المسؤوليات وتداخل الوظائف مما ينتج عنه خلل في التنظيم.

الجدول رقم 25 : يمثل تقدير المؤسسة للمجهودات المبذولة من طرف العاملين

		النسبة	التكرار	تقدير المجهودات
النسبة	التكرار	يجعلهم ذلك يميلون إلى		
% 40	10	تقديم جهود إضافية		
% 32	08	% 56	25	نعم
%28	07	المساهمة في حل المشكلات		
/	/	أخرى		
% 100	25	المجموع		
النسبة	التكرار	يجعلهم ذلك ينفرون في تغيير العمل		
% 60	12	نعم		
% 40	08	لا		
% 100	20	المجموع		
		% 100	45	المجموع

من خلال معطيات الجدول والذي يوضح تقديرات المؤسسة الجهود المبذولة من طرف العاملين حيث سجلت أكبر نسبة 56% الممثلة للعينة التي تقدر مجهوداتهم ومنهم 40%، يمثلون العمال الذين يميلون لتقديم جهد إضافي و 32% يجعلهم ذلك يقدمون إقتراحات.

ويتضح لنا خلال هذه النتائج الإحصائية على أن أكبر نسبة تصور للذين صرحوا بأنهم يشعرون بأن مجهوداتهم المبذولة تقابل بالتقدير من طرف المؤسسة هذا يعبر عن رضاهم الوظيفي عن الأجر المقدم لهم مقابل ما يقومون به من جهد أثناء تأدية مهامهم. هذا الرضا الوظيفي يكون مبنيا على مقارنة العامل لأجره مع زملائه خارج المؤسسة أو مقارنة وضعيته مع وضعية أقرابه أو أصدقائه خارج التنظيم، وهذا

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

يدل على أن المؤسسة تعمل على تحفيزهم وتنمية دافعيتهم لتقديم جهد إضافي ومن إكتساب ثقتهم وتحقيق ولاءهم للمؤسسة .

وفي المقابل فإن أقل نسبة من عينة الدراسة الذين لا يشعرون بأن المؤسسة تقدر جهودهم المبذولة ذلك أنهم يرون أجورهم لا تتناسب مع الجهد المبذول، وهذا الشعور يرتبط بتعدد الرغبات والأهداف، هذا ما يدفع بالعامل إلى الطموح في إيجاد عمل آخر يحقق له أكبر الإحتياجات بالإضافة إلى تأثر العامل بعوامل خارجية تؤثر على توجهاته وهيا شعوره بالاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم 26: يمكن توفر الظروف المناسبة لتقديم خدمات إضافية في

المؤسسة

			النسبة	التكرار	توفير الظروف
النسبة	التكرار	يتم ذلك من خلال	78%	35	نعم
71%	25	تحسين ظروف العمل			
06%	02	الحماية من المخاطر			
23%	08	توفير ظروف تحسين الأداء			
/	/	تقديم إرشادات			
/	/	أخرى			
100%	35	المجموع			
النسبة%	التكرار	عدم الميل لتقديم جهد إضافي	12%	10	لا
75%	09	نعم			
25%	01	لا			
100%	20	المجموع			
			100%	45	المجموع

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

من خلال معطيات الجدول والذي يوضح توفير الظروف المناسبة لتقديم خدمات إضافية في المؤسسة حيث سجلت أكبر نسبة 78% الممثلة للعينة التي يتم توفير الظروف المناسبة لهم، ومنهم 71% الذين أجابوا أنه يتم ذلك من خلال تحسين ظروف العمل و 23%، منهم من صرحوا بأن ذلك يكون من خلال توفير شروط تحسين الأداء و 60% منهم من أجابوا بعبارة الحماية من المخاطر.

تقابلها نسبة 12% للذين أجابوا بأنه لا يتم توفير الظروف المناسبة لتقديم خدمات إضافية منهم 75% لا يميلون لتقديم جهد إضافي، 25% يميلون لتقديم جهد إضافي.

يتضح لنا من خلال هذه النتائج الإحصائية أن أكبر نسبة من أفراد العينة يتم توفير الظروف المناسبة لهم لتقديم خدمات إضافية، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على توفير متطلبات العمل من تجهيزات وأدوات مما يسهل العمل ويخفف العبء على العاملين مما يساهم في تحسين ظروف العمل وكذا وجود بيئة ملائمة تساعد على العمل من حيث التهوية والنظافة وغيرها تؤدي إلى شعور العامل بالارتياح النفسي إتجاه عمله وبالتالي تقديم جهود إضافية

وفي المقابل فإن أقل نسبة من عينة الدراسة الذين صرحوا بأنه لا يتم توفير الظروف المناسبة لتقديم جهود إضافية، فهذا راجع إلى عدم توزيع الأدوات والتجهيزات التي تساعد على العمل بطريقة عادلة هذا ما يقلل من شعور العاملين بالرضا وبالتالي عدم الميل لتقديم جهود إضافية.

الجدول رقم 27: يمثل الرضا عن العلاقة بمسؤول مباشر

		العلاقة بالمسؤول	التكرار	النسبة	
يجعلك ذلك متعاوناً معه من خلال عملك	نعم	نعم	40	%89	
	لا				
	المجموع				
	النسبة				
التكرار					
36					
04					
40					
%90					
%10					
% 100					
يجعلك ذلك ترغب في تغيير المصلحة لا تميل إلى الإلتزام بالمهام تتهرب من مسؤوليتك لا تبذل مجهوداتك كاملة في العمل أخرى	لا	لا	05	%11	
					النسبة
					التكرار
					05
					%100
					/
					/
					/
/					
المجموع					
05					
% 100					
% 100					
45					
% 100					
المجموع					

من خلال معطيات الجدول والذي يوضح الرضا عن العلاقة بالمسؤول المباشر، حيث سجلت أكبر نسبة والتي تقدر بـ: %89 الممثلة للعينة الذين هم راضون عن العلاقة، ومنهم %90 يجعلهم ذلك متعاونون مع المسؤول في العمل، و %10 غير متعاونون.

تقابلها نسبة %11 والممثلة لعينة الذين الذين هم غير راضون عن العلاقة منهم أكبر نسبة تقدر %100 يرغبون في تغيير المصلحة.

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تربطهم علاقة حسنة مع مسؤولهم المباشر، فالمسؤول يحاول أن يخلق بيئة عمل تسودها علاقات سليمة مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة بين الفاعلين وصولاً لتحقيق التعاون الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال، مما يحقق العدالة التعاملية وعليه تخلق العدالة في التعامل بين العمال من طرف المسؤول وعدم التمييز بينهم شعوراً بالانتماء للمؤسسة من طرف العمال ويزيد من دافعيتهم نحو العمل مما يحقق مستوى عال من ولائهم لمؤسستهم.

وفي المقابل فإن أقل نسبة من عينة الدراسة الذين هم غير راضون من العلاقة مع المسؤول المباشر ذلك أنهم يرغبون في تغيير المصلحة وهذا من أجل تحقيق أهدافهم، وهذا سببه نشوء صراع وعدم التفاهم مع المسؤول المباشر ويمكن تفسيره بعدم ثقتهم ببيئة العمل ونقص الثقة يؤثر سلباً على سلوك العامل وأدائه مما يؤدي أيضاً إلى عدم الولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 28: يمثل توفر المؤسسة على فرص التواصل بين العاملين والإدارة

			النسبة	التكرار	فرص التواصل
النسبة	التكرار	يجعلهم ذلك أكثر التزاماً في أداء مهامهم	93%	42	نعم
95%	40	نعم			
05%	02	لا			
100%	33	المجموع			
			7%	3	لا
			100%	45	المجموع

من خلال معطيات الجدول والذي يوضح توفير المؤسسة فرص التواصل بين العاملين والإدارة. وسجلت أكبر نسبة قدرت بـ: 93% الممثلة للعينة الذين صرحوا بأنه يوجد فرص التواصل مع الإدارة ومنهم 95% من يجعلهم ذلك أكثر التزاما في أداء مهامهم و 05% لا يلتزمون بمهامهم.

أما نسبة 07% فهي تمثل العينة الذين يرون أنه لا يوجد فرص التواصل بين العاملين والإدارة .

تشير لنا هذه النتائج الإحصائية على أن أكبر نسبة تعود للأفراد الذين صرحوا بأنه يوجد فرص التواصل مع الإدارة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بمصالح وأهداف المؤسسة إلى جانب مصالح العاملين، وهذا يدل على أنه هنالك توافق بين مصالح الطرفين وتحقيق التوازن في هذه الحالة يولد شعورا بالإستقرار الوظيفي، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الثقة المتبادلة، وكلما كان التواصل يمتاز بشفافية والوضوح كلما كانت قدرة العامل على أداء مهامه بشكل أدق وبجودة عالية، الأمر الذي من شأنه أن يعزز ولاء العامل المؤسسة.

وفي المقابل فإن نسبة قليلة من عينة الدراسة الذين صرحوا بإنعدام فرص التواصل بينهم وبين الإدارة. وهذا راجع لإنعدام ثقة العمال بالإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى تضارب الأهداف و تعارض التفكير وهذا الأمر يجعلهم يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة، مما يؤدي انخفاض التزامهم وولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم 29: الشعور بالإرتياح في العلاقة مع الزملاء في العمل

		المجموع	عمال	موظفين	أساتذة	الفئات علاقة الزملاء	
النسبة	التكرار	تقييم العلاقة هي	39	04	12	23	
%38	15	علاقة صداقة				نعم	
%26	10	علاقة عمل فقط					
%36	14	علاقة تعاون					
/	/	أخرى					
% 100	39	المجموع	%87	%67	%92		%88
النسبة	التكرار	يجعلهم ذلك	06	02	01		03
% 33	02	يشعر بالملل والكراهية				لا	
%17	01	أقل مواظبة					
%50	03	ترغب في مغادرة المؤسسة					
/	/	أخرى					
% 100	06	المجموع	%13	33%	%08		12%
			45	06	13		26
			% 100	% 100	% 100	% 100	
						المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المعطيات الإحصائية تدل على أن أغلبية عينة الدراسة تربطهم علاقة حسنة مع زملائهم مبنية على أساس علاقة صداقة وعلاقة تعاون ومساعدة المتبادلة الدالة على عدالة معاملة العمال فيما بينهم كما أن العلاقة

الفصل الخامس..... عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

الجيدة والحسنة بين الزملاء تجعل من بيئة العمل السائدة بالمؤسسة مستقرة وتقرب الإحترام

والإنسجام بين العاملين لأداء المهام بكفاءة وفعالية وتحقق الثقة المتبادلة بين العمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ القرارات في الوقت المحدد دون تعطيل أو تأجيل للعمل هذا ما يساهم في تحقيق الولاء المستمر للمؤسسة وتعزيز الإستقرار الوظيفي .

أما الفئة القليلة من عينة الدراسة والذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالإرتياح في العلاقة مع الزملاء نلاحظ أن أغليبيتهم يرغبون في مغادرة المؤسسة المبنية على الأهداف الشخصية، يسعى العمال الى تحقيقها

وفرصة تحقيقها في المؤسسة التي يعملون فيها ضئيلة مما يعزز لديهم الشعور بعدم الإرتياح في العلاقة مع الزملاء والذي يؤثر بدوره على مردود العمال وعلى إلتزامهم بالعمل والقرارات الموجهة مما يؤدي الى عدم الإستقرار الوظيفي وعدم الشعور بالإنتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 30 : الإقتراحات لضمان توفر شروط العدالة بين العاملين بما يضمنه إلتزامهم بالعمل.

النسبة	التكرار	الإقتراحات لتوفر شروط العدالة
13%	06	الشفافية والمصداقية في تنفيذ القرارات
20%	09	معاملة العاملين بدون تحيز بين العمال
67%	30	رفع الأجور وتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا
100 %	45	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن 67% إقتروا رفع الأجور وتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا في حين 20% منهم إقتروا معاملة العاملين بدون

تحيز بين العمال، أما أقل نسبة من أفراد العينة فقد إقترحوا وضوح القرارات والشفافية والمصادقية في إتخاذها وتنفيذها وقدرت نسبتهم ب:13%.

تعتبر أكبر نسبة والممثلة لأفراد العينة الذين إقترحوا رفع الأجور وتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا فالعدالة في توزيع التحفيزات تؤثر على سلوك العمال من حيث رفع روحهم المعنوية بالإضافة إلى إدراك العامل بأن الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع مجهوداته، فغياب عدالة توزيع الأجور تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال، والعاملين دائما ما يقارنون وضعيتهم بوضع زملائهم، هذا ما يخلق نوعا من عدم الإستقرار الوظيفي، فتناسب العائد المادي وتناسب الظروف السائدة في المؤسسة تحفز العمال على تحسين أدائهم ومنحهم دافعية أكبر لبذل مجهودات إضافية.

أما فئة الذين إقترحوا معاملة العاملين بدون تحيز بين العمال كذلك يدل على شعورهم بغياب العدالة التعاملية، ويظهر من هذا المنطلق الدور الفعال لعدالة التعامل التي تعمل على توجيه سلوك العمال وشعورهم بالإستياء مما يحبط معنوياتهم وعدم الثقة بالمؤسسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى اهتمام المؤسسة بتوفير العدالة

المادية يرفع من الولاء التنظيمي لدى الموظفين:

- تعتبر العدالة المادية من أهم المبادئ التي تعتمد عليه المؤسسة أغلبية المبحوثين محل الدراسة أجابوا أن الأجر الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع الجهد المبذول ولا يتشبهه مع الزملاء اللذين يقدمون نفس المجهودات، ذلك راجع بطبيعة الحال للفئات المهنية، كما أن أغلبية أفراد العينة يشعرون أن واجباتهم الوظيفية مناسبة مع قدراتهم ومؤهلاتهم في حين أن المؤسسة لا تكافئ المتميزين في عملهم مما يؤدي إلى عدم

الرضا عن العدالة المادية المتبعة في المؤسسة كما أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مبدأ الأقدمية في إستحقاق الترقية وليس عن طريق مبدأ الجدارة والكفاءة مما أدى إلى عدم الإهتمام للأداء المقدم من قبل العمال وأغليبتهم يقبلون شروط ومعايير الترقية في المؤسسة ذلك أن مبدأ الترقية في المؤسسة هو الأقدمية وليس الأداء والكفاءة في العمل ذلك ما يعزز لدى أغلبية المبحوثين أن لديهم فرصة في إستحقاق الترقية .

مما سبق يتبين لنا تحقق الفرضية الفرعية الأولى نسبيا أو التي مفادها "إهتمام المؤسسة بتوفير العدالة المادية يرفع من الولاء التنظيمي لدى الموظفين " وهذا يعود أن العامل بالمؤسسة يقارن أجره بأجور الآخرين سواء خارج المؤسسة أو داخلها أما الموظفين اللذين يعملون في رتبة أدنى يقارنون وضعيتهم بوضعية زملائهم اللذين يعملون في مرتبة أعلى.

2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية تبني المؤسسة لنظم تتسم بالعدالة الإدارية يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي:

- تعد العدالة الإدارية في المؤسسة هي التي تحدد سلوك العمال داخل التنظيم وقد صرح أغلبية المبحوثين محل الدراسة أن جميع العمال يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة والقرارات والقوانين تطبق على جميع العمال دون إستثناء وهذا ما يعزز إنتمائهم للمؤسسة ويحقق ولائهم للمؤسسة كما أن عملية تقييم الأداء تتم وفق آلية محددة و معروفة للجميع هذا ما يؤدي إلى الشعور بالإستقرار الوظيفي ولكن أغلبية المبحوثين غير راضون عن أساليب تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة بغض النظر على أن أغليبتهم يلتزمون بتعليمات المسؤول المباشر وذلك يعود لسلوك المسؤول دخل التنظيم من خلال تطبيق مبدأ العدالة و دليل على ذلك أن أغلبية أفراد العينة يتلقون توضيحات عند إتخاذ القرارات في إطار وظائفهم عن طريق المسؤول المباشر بنسبة

كبيرة ذلك للتأكد بقيام الأعمال و دليل على ذلك أن أغلبية أفراد العينة يتلقون توضيحات عند إتخاذ القرارات في إطار وظائفهم عن طريق المسؤول المباشر بنسبة كبيرة ذلك للتأكد بقيام الأعمال و المهام في الوقت المناسب و بكفاءة كما أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن نمط الإشراف المتبع في المؤسسة ديمقراطي وأنهم راضون عن نمط الإشراف والتوجيه هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق العدالة الإدارية والذي يؤدي إلى ولاء العمال للمؤسسة ونستنتج مما سبق أن الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها تبنى المؤسسة لنظم تتسم بالعدالة الإدارية يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي محققة.

2-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة وجود جو عمل تسوده العدالة التعاملية يساعد على دعم الولاء التنظيمي للمؤسسة:

- صرح أغلبية أفراد العينة أن القرارات لا تتخذ بأسلوب متحيز فهم يرون أن القرارات تطبق بصورة عادلة هذا ما يؤثر على سلوكهم داخل التنظيم كما أن أغلبية المبحوثين يسمح لهم في إتخاذ القرارات في إطار الوظيفة وتؤخذ بعين الإعتبار آرائهم المتعلقة بوظائفهم هذا ما يحقق الإلتزام للمؤسسة وشعور بتقدير دورهم في المؤسسة، وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي.

- كما يتبين لنا أيضا أن أغلبية عينة الدراسة يشعرون بأن مجهوداتهم تقابل بالتقدير هذا ما يعبر عن رضاهم الوظيفي وعلى أن المؤسسة تعمل على تحفيزهم وتنمي دافعيتهم لتقدير جهود إضافية من خلال توفير المؤسسة للظروف المناسبة والمؤسسة محل الدراسة توفر متطلبات العمل الذي يسهل على العمال حب العمل ذلك ما يدفعهم للشعور بالإستقرار الوظيفي كما أغلبية المبحوثين لهم علاقة حسنة مع المسؤول المباشر، فالمسؤول المباشر يحاول أن يخلف بيئة عمل تودها علاقات سليمة مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة بين العمال وصولا لتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية

كما أن إدارة المؤسسة تمنح فرص لتواصل مع العمال وهذا ما يدل على إهتمام المؤسسة بمصالح العمال والذي يولد شعورا بالإستقرار الوظيفي لدى العمال والعلاقة السائدة أيضا بين العمال والتي هي علاقة حسنة مبنية على أساس الإحترام والصدقة والتعاون تساهم على الإلتزام للمؤسسة والذي يؤثر إيجابا على سلوكهم داخل المؤسسة.

ونسنتج مما سبق أن الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها وجود جو عمل تسوده العدالة التعاملية يساعد على دعم الولاء التنظيمي للمؤسسة محققة.

3- النتائج العامة:

- إن العامل يقوم بمقارنة وضعيته مع وضعيته زملائه ومقارنة المدخلات بالمرجات أي مقارنة ما يبذلونه من جهد جسدي وفكري لأداء المهام الموكلة إليهم بما يتلقونه من أجر وحوافز والعلاوات التي تشبع حاجاتهم وتحقق طموحاتهم وأهدافهم فإن كانت نتائج المقارنة تدل على المصدقية والمساواة فهذا يؤدي لشعور العامل بالإعتزاز بالعمل بالمؤسسة وثقته بها والذي يعزز من ولائه التنظيمي.

كما أن المؤسسة محل الدراسة عمالها لا يشعرون بأن المرجات تتناسب مع المدخلات وهذا يدل على أنهم غي راضون عن الظروف السائدة بالمؤسسة مما يقلل من ولائهم للمؤسسة.

- أما بالنسبة لتناسب الوظيفة مع المؤهلات والقدرات ومعايير وشروط الترقية بالمؤسسة، فالعمال أغلبهم راضون حول السياسات المتبعة في المؤسسة عن أسلوب توزيع الوظائف وأسس الترقية التي ينتج عنها سلوك إيجابي لدى العامل الذي يؤثر

إيجاباً على أدائه لإعتبار أن الترقية تعمل على تحفيز العامل للقيام بمهامه بكفاءة وإتقان بهدف تحقيق مكانة إجتماعية أفضل بما يدل على وجود تطبيق مبدأ العدالة المادية في التوظيف حسب القدرات والمؤهلات ومعايير الترقية.

- كما كشفت نتائج الدراسة على أن المؤسسة محل دراسة لا تعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة في إستحقاق الترقية بل الأقدمية والشهادة هي من أهم مبادئ إستحقاق الترقية مما أثار إستياء غالبية أفراد العينة كون الجهد المبذول لا يعتبر منه مبادئ الترقية هذا ما يؤثر سلباً على سلوك العمال داخل التنظيم وعلى أدائهم لمهامهم.

- أما بالنسبة للعدالة الإدارية فقد توصلت نتائج الدراسة أن جميع العاملين يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة وأن القرارات والقوانين تطبق على جميع العمال دون إستثناء مما يعكس لنا أن بناء القرارات والقوانين في المؤسسة محل الدراسة وتطبيقها تتم وفق آلية عادلة وفعالة مع العمال وهي غير متحيزة وهذا ما يؤثر على إدراك العمال أن تلك القوانين والقرارات موضوعية نظراً لتطبيقها على جميع العمال مما يدرك تطبيق مبدأ العدالة الإدارية التي تؤثر على سلوكه التنظيمي وتساهم في ولائه للمؤسسة.

أشارت النتائج في المؤسسة محل الدراسة أن عملية تقييم الأداء تتم وفق آلية محددة ومعروفة للجميع وهذا ما أقر به العمال في إجاباتهم لكنهم غير راضون عن أساليب تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة، هذا ما يؤدي إلى عدم الشعور بالإستقرار الوظيفي وإنخفاض الولاء للمؤسسة.

- وتوصلت نتائج هذه الدراسة على أن العمال محل الدراسة يلتزمون بتعليمات المسؤول المباشر ذلك راجع إلى أن المسؤول المباشر يسعى إلى تطبيق العدالة الإدارية على جميع العمال والعلاقة الحسنة التي تربطه مع العمال وأن العمال يتلقون التوضيحات عند إتخاذ قرار معين عن طريق المسؤول المباشر بنمط ديموقراطي تشاوري، مما يحقق ثقة العمال بمسؤولهم وهذه الثقة تعزز من ولائهم

للمؤسسة وعززت رضا العمال عن نمط الإشراف والتوجيه والذي يدل على وجود العدالة الإدارية بالمؤسسة.

- أما بالنسبة للعدالة التعاملية فقد توصلنا أن القرارات لا تتخذ في المؤسسة بأسلوب متحيز كما يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات في إطار الوظيفة، هذا ما يبعث فيهم روح الإنتماء للمؤسسة والشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يعزز ولائهم للمؤسسة.

- كما توصلت نتائج الدراسة أن الإدارة لا تناقش مع العمال النتائج المترتبة على القرارات المتخذة، ذلك أن هنالك قرارات ليست متعلقة بالعمال بل تخص المسؤولين والإداريين.

- وأشارت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تقدر المجهودات المبذولة من طرف العمال وتسعى لتوفير ظروف مناسبة لتقديم خدمات إضافية في المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بمصالح العمال إلى جانب أهدافها، كما أنها تسعى إلى خلق بيئة عمل يسودها التنظيم وتسعى إلى تحسين ظروف العمل لتخفيف العمل على العمال، هذا ما يدل على وجود مبدأ العدالة التعاملية والذي يؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي.

- وأشارت النتائج على أن علاقة العمال مع المسؤول المباشر هي علاقة حسنة يسودها الإحترام والتقدير، ذلك ما يجعلهم متعاونون معه في العمل.

كما أن العمال يشعرون بالإرتياح في العلاقة مع الزملاء ويعتبرونها علاقة صداقة بصفة خاصة، والتي تؤدي إلى عدم حدوث مشاكل داخل التنظيم وتساعد على الشعور بالإستقرار الوظيفي، مما ترفع من روح التعاون والتضامن تحت هدف أساسي وهو تحقيق أهداف المؤسسة.

بناءً على ما سبق وتحقق الفرضيات الفرعية نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي مفادها:

- يساهم وجود العدالة التنظيمية بالمؤسسة في تحقيق الولاء التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة لإثبات العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعادها وهي العدالة المادية والإدارية والتعاملية ومن أبرز التغيرات التي وجهتنا للقيام بهذه الدراسة هي التوجهات العالمية والتأثيرات الجذرية في مفاهيم الإدارة المعاصرة ويعني الإنشغال التام بالموارد البشري بإعتباره العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة والمؤسسات في تحقيق أهدافها.

ومن هنا جاء الإهتمام بالبحث ذلك أن العديد من الدراسات توصلت إلى أن أثر العدالة التنظيمية يكون بالغاً على الفرد وعلى المؤسسة.

وهدفت دراستنا إلى معرفة إدراك عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد البشير الإبراهيمي بمدى تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة، حيث تم التوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- أولاً: الكتب

- 1- بلوط حسين ابراهيم، 2002 إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة.
- 2- الجيلالي بن حاج يحيى، معجم مصطلحات القوة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 1984.
- 3- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زعايش للطباعة والنشر، ط04، 2012.
- 4- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دون سنة.
- 5- عباس العمري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، الطبعة العربية الثانية دار اليازوي، العملية العلمية، للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 6- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الجزائر 2016.

- ثانياً: الأطروحات والمذكرات

- 1- إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، الأهلية الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية 2008
- 2- بن حواسة بسمة، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة خزينة ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة الصديق بن يحيى جيجل، 2015/ 2016 .

- 3- بن صغير بختة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الاشغال العمومية برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2019 2020
- 4- بيتور خديجة، بيشي خلود، دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء C.A.S.N.O.S مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي في قسم علوم التسيير جامعة غرداية، الجزائر، 2021 2022
- 5- جقيدل سمية، 2015 العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط رساله ماجيستر، جماعه محمد خيضر بسكرة.
- 6- حديدي يوسف، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل، جامع، العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر، 2018 2019
- 7- دان لطفي حمدان، العلاقة بين العلاقة الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، عن الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 8- شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، الجامعة الأردنية 2010.

- 9- شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعه اكلي محمد والحاج البويرة، 2014 / 2015 .
- 10- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
- 11- محمد نجيب عناصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012 / 2013 .
- 12- وافي صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقته بالضغط المهني، وفعالية الذات لدى إطارات جامعة الجزائر دراسات ميدانية على جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، 2010 2013

- ثالثا: المجلات

- 1- بندر كريم أبو تاية، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 العدد 02، 2012.
- 2- سالم رشيد عزيمة، وآخرون علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية، في كلية جامعة بغداد، مجلة الفتح العدد 31.
- 3- سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد الأول .

- 4- طلحه كوان سالم، أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب، فرع صلاح الدين، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد 01، 2021 .
- 5- فايزة روبلم، واقع الولاء في المؤسسة المهنية، دراسة ميدانية، بمدينة ورقلة، دراسة نفسية وتربوية، مخبر تطوير ممارسات النفسية والتربوية، العدد 5، ديسمبر 2010.
- 6- كمال برباوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث، عدد 16، 2016
- 7- نجيب عبد المجيد، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، (مدخل استراتيجي)، المعهد التقني الحويجة، العدد 203، 2012.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج.

إشراف:

من اعداد الطلبة

د. بوقفة عبد الرحمان

- غزالي مراد

- علوش لونيس

أخي المبحوث، أختي المبحوثة السلام عليكم ورحمة الله ، تحية طيبة وبعد:
في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة
محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج حول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها
بالولاء التنظيمي، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تمثل دراسة ميدانية على عينة
من عمال من مستخدمي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

1- محور البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

[35-25] [45-35]

[55-45] 55 فأكثر

3- الحالة العائلية :

متزوج (ة) أعزب (ة)

مطلق(ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

[10_05] سنوات [10 سنوات فأكثر]

2- العدالة المادية والولاء

6- هل يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع الصعوبات التي تتلقاها في عملك ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: لا لماذا ؟

7- يتماثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لك في المجهودات؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: لا هل السبب عائد إلى:

الأقدمية في العمل المستوى التعليمي أخرى

أذكره:

8- هل واجباتك الوظيفية مناسبة بالنظر إلى مؤهلاتك العلمية وقدراتك؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: نعم، هل هذا يجعلك تقوم بعملك بمهارة وكفاءة؟

نعم لا

9- هل تعتبر أن العلاوات المادية مناسبة مع المجهودات المبذولة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: لا هل هذا يجعلك:

راضي غير راضي

10- هل المؤسسة التي تعمل فيها تكافئ المتميزين في عملهم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل يجعلهم يبذلون مجهودات إضافية:

نعم لا

11- هل تعتمد استحقاق الترقية في المؤسسة على مبدأ الجدارة والكفاءة:

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: لا على أي أساس تتم؟

الأقدمية الشهادة علاقات شخصية أخرى

أذكرها:

12- هل ترى أن الترقية بالمؤسسة تتم وفق معايير وشروط مقبولة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: نعم هل يجعلك ذلك أكثر تمسكا بالعمل في المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب: لا هل يجعلك ذلك ترغب في تغيير المؤسسة من أجل تحسين مسارك

الوظيفي؟ نعم لا

3- العدالة الإدارية والولاء

13- هل يخضع جميع العاملين بنفس المستوى للقانون الداخلي للمؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل هذا يدفعك إلى:

الإلتزام أكثر تحسين الأداء

الإلتزام للمؤسسة رفع الروح المعنوية أخرى

أذكرها

14- هل تطبق القرارات الإدارية والقوانين على جميع العمال بدون إستثناء؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: لا هل هذا يجعلك غير راضي عن المهام المسندة لك؟

نعم لا

15- هل تتم عملية تقييم الأداء العاملين وفق آلية محددة ومعروفة للجميع؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل هذا يدفعك إلى :

الإستقرار الوظيفي تعزيز رضاك عن العمل تحسين الأداء

أخرى أذكرها.....

16- هل أنت راضي عن أساليب تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة؟

نعم لا

17- هل تلتزم بتعليمات المسؤول المباشر؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: نعم هل هذا يدفعك إلى :

زيادة ساعات إضافية مساهمة في أعمال تطوعية

تقديم الإفادة في العمل أخرى

أذكرها.....

18- هل عندما يتم إتخاذ قرار معين تتلقى توضيحات عنه؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: نعم هل يتم ذلك من خلال:

المنشورات المشرف المباشر إجتماعات أخرى

أذكرها:.....

19- كيف ترى نمط الإشراف والتوجيه من طرف الرؤساء والمشرفين ؟

ديموقراطي تشاوري مضبوط وموجه الصرامة والإلتزام

20- هل أنت راضي عن نمط الإشراف والتوجيه المتبع في المؤسسة؟

نعم لا

4- العدالة التعاملية والولاء

21- هل ترى أن القرارات تتخذ في مؤسستكم بأسلوب متحيز؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: لا هل يجعلك هذا أكثر إلتزاما بتلك القرارات؟

نعم لا

22- هل يسمح لكم في المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرار في إطار وظيفتك؟

نعم لا

23- هل تناقش الإدارة معكم النتائج المترتبة على القرارات المتخذة ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم هذا يجعلك تميل أكثر لتقديم إقتراحاتك حول تحسين سير العمل ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: لا هل يعود ذلك إلى:

الأمـر متعلق بالإطارات المسؤولين الإداريين لا يهتمك الأمر

أخرى أذكرها.....

24- هل تقابل المجهودات المبذولة من طرفكم بالتقدير في المؤسسة ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل يجعلك ذلك تميل إلى:

تقديم جهود إضافية تقديم إقتراحات

المساهمة في حل المشكلات أخرى

- إذا كانت الإجابة ب: لا هل يجعلك ذلك تفكر في تغيير عملك ؟

نعم لا

25- هل يتم توفير ظروف مناسبة لتقديم خدمات إضافية في المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل يتم ذلك من خلال :

- تحسين ظروف العمل الحماية من المخاطر
توفير شروط تحسين أداء العمل تقديم إرشادات أخرى

- إذا كانت الإجابة ب: لا هل يجعلك ذلك لا تميل إلى تقديم جهد إضافي في العمل ؟

- نعم لا

26- هل أنت راضي عن علاقتك بمسؤولك المباشر ؟

- نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: لا هل يجعلك ذلك :

- ترغب في تغيير المصلحة لا تميل إلى الإلتزام بالمهام
تتهرب من مسؤوليتك لا تبذل مجهوداتك كاملة في العمل أخرى

- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل يجعلك ذلك متعاوننا معه من خلال عملك؟

- نعم لا

27- هل تتوفر مؤسساتكم على فرص التواصل بين العاملين والإدارة؟

- نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم هل يجعلكم ذلك أكثر إلتزاما في أداء مهامكم ؟

- نعم لا

28- هل تشعر بالإرتياح في علاقتك مع زملائك في العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم كيف تقيم هذه العلاقة هل هي:

علاقة صداقة علاقة تعاون ومساعدة

علاقة عمل فقط أخرى

- إذا كانت الإجابة ب: لا هل يجعلك ذلك :

تشعر بالملل والكراهية أقل مواظبة على العمل

ترغب في مغادرة المؤسسة إذا أتاحت لك الفرصة أخرى

29- ماهي إقتراحاتك لضمان توفر شروط العدالة بين العاملين بما يضمن إلتزامهم بالعمل

بالمؤسسة ؟

.....

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للكلية



ملخص:

تناقش هذه الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عينة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ولاية برج بوعريريج، للوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تطرقنا في الدراسة إلى خمسة فصول سعينا من خلالها للإحاطة بجميع جوانب الموضوع وتموصلنا في الأخير إلى جملة من النتائج التي تعتبر إجابات على فروض الدراسة ولتفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في إطار المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات التي تجلت في الإستمارة، وشملت عينة الدراسة 45 عامل من مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، العدالة المادية.

Abstract :

This study addresses the question of organizational justice and its relationship with organizational loyalty with a sample of the Faculty of Humanities and Social Sciences of Mohamed El-Bashir Ibrahim University, Bordj Bou Arreridj, to know the reality of the organization in the institution studied.

In the study, we have dealt with five chapters through which we have sought to encompass all aspects of the subject, and we have finally reached a number of results which are considered as answers to the hypotheses of the study and to explain the relationship between organizational justice and organizational loyalty within the framework of the descriptive approach and the data collection tools that were manifested in the questionnaire, and included the study sample of 45 workers from the research community.

Keywords: organizational justice, organizational loyalty, material justice.