جامعـة الدكتور يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي

-دارسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري 01-07 جوان 2020-

**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير**

**تخصص إدارة أعمال**

**إعداد الطالبتين:**

- بلحاج يمينة
- مخلوفي فايزة

**إشراف الأستاذة:**

- يحياوي فاطمة

**أعضاء لجنة المناقشة**

| | | | |
|---|---|---|---|
| بن زرقة ليلى | استاذ محاضر صنف "أ" | جامعة المدية | **رئيسا** |
| يحياوي فاطمة | استاذ محاضر صنف "ب" | جامعة المدية | **مشرفا ومقرارا** |
| ولد شرشالي سمية | استاذ محاضر صنف | جامعة المدية | **عضوا ممتحنا** |

**السنة الجامعية: 2019-2020**

# شكـــر و تقديـــــــر

الحمد لله الّذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

في البداية يشرفنا و يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلىالأستاذةالمشرفة "فاطمة يحياوي " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة و التي كانت عونا لنا في إتمام هذا العمل .

كما أشكر موظفي المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري لولاية المدية الذين قدموا لنا كافة التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية و بأخص السيد زكريا لشقر.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات .

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء " جدتي " أطال الله عمرها .

إلى روح من كان سندي فالحياة أسكنه الله الفردوس.

إلى أمي حفظها الله التي غرست في نفسي حب العلم و الاجتهاد .
إلى من كان العون الكبير لي و من دعمني لأكون ما أنا عليه اليوم " عمي حسين "
إلى رفيق دربي زوجي .

إلى عائلتي كبيرة و بأخص خالاتي الأعزاء و أبنائهم و بناتهم و أزواجهم كل بأسمه فلقد كانوا و مازالو خير سند لي في هذه الحياة .

إلى كل أستاذ علمني من الابتدائي إلى الجامعة جازكم الله خيرا

إلى صديقاتي اللاتي أمضيت معهن أغلب أوقاتي في فرحي و حزني "فائزة، أنفال ، وفاء ، أحلام ، مريم ، نهى"

يمينة

# إهداء

الى قدوتنا ومعلمنا وقائد امتنا ..... محمد صلى الله عليه وسلم

الى عيني اليمنى حبا وتعظيما ..... والدي الحبيب

الى عيني اليسرى عشقا وتقديرا ..... امي الحبيبة

الى جدي وجدتي اطال الله في عمرهما وعافاهما

الى اختي العزيزة "ياسمين"

الى اخوتي "محمد" و"عبد الفتاح" ادامهم الله لي

الى رفيق دربي زوجي العزيز حفظه الله

الى كل العائلة الكريمة

الى صديقتي "يمينة "و "مريم"

الى كل من كان لهم اثر على حياتي ، والى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلمي

**فائزة**

**المستخلص** :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية .و لمعالجة إشكالية الدراسة ، قمنا بتقسيمهاإلى ثلاثة فصول فصلينظريين تمالتناول فيهما التأصيل النظري من مفاهيم، أهداف، أبعاد، محددات، نظريات...الخ لكل من العدالة والولاء التنظيمي، وفصل تطبيقي تم من خلاله الوقوف ميدانيا على مدى إدراك عاملي المؤسسة العمومية لنقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية " **إيتوزا** " للعدالة التنظيمية وما أثر ذلك على درجة ولائهم التنظيمي .

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمإعداد إستبانة مكونة من ثلاثة أقسام ليكون مجموعة الفقرات 22 فقرة القسم الأول يتضمن المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، و القسم الثاني حول موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث ( بعد التوزيع ، بعد الاجراءات ، بعد التعاملات ) ، أما القسم الثالث فهو يتناول موضوع الولاء التنظيمي .

تمتوزيع الاستبانة باختيارعينةميسرةبطريقة موضوعية للحصول على نتائج دقيقة وموثوق فيهاو نظرا للظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة فيروس كورونا تم حصر عدد أفراد هذه عينة في 39 فرد و قد استرجعت منها 32 إستبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (72.5%) من اجمالي عدد الاستبيانات الموزعة. قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss و توصلنا في نهايته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إتفاق أفراد عينة الدراسة أن مستوىشعور بتطبيق العدالة تنظيمية في مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية كان مرتفع ؛
- أن هناك مستوى عالي للولاء التنظيمي لدى أفراد العينة؛
- تبين أنه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، مستوى التعليمي ، الخبرة فالوظيفية ) .

وتترجم هذه النتائج على أن هناك أثر للعدالة التنظيمية في مؤسسة نقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية فيارتفاع الولاء التنظيمي ب (54.3%).

## Résume:

Cette étude visait à identifier l'effet de la justice organisationnelle sur la fidélisation organisationnelle au sein de la société publique pour le transport urbain et périurbain de medea .

Pour résoudre le problème de l'étude, nous l'avons divisée en trois chapitres, deux chapitres théoriques dans lesquels l'enracinement théorique a été traité avec des concepts, des objectifs, des dimensions, des déterminants, des théories ... etc. pour la justice organisationnelle et la fidélisation organisationnelle, et un chapitre appliqué à travers lequel se tenir sur le terrain sur l'étendue de la sensibilisation des travailleurs de Société publique des transports urbains et suburbains**«Itosa»** medea de la justice organisationnelle et son impact sur le degré de leur fidélité organisationnelle.

Et pour atteindre les objectifs de l'étude, Un questionnaire composé de trois sections de 22 paragraphesla première section comprend des variables démographiques pour les membres de l'échantillon de l'étude, et la deuxième section sur le thème de la justice organisationnelle avec ses trois dimensions (d.distribution, d.procédures, d.transactions), et la troisième section Il traite du sujet de la fidélité organisationnelle.

Le questionnaire a été distribué en sélectionnant un échantillon accessible de manière objective pour obtenir des résultats précis et fiables.Compte tenu des circonstances exceptionnelles imposées par la pandémie du virus Corna, le nombre d'individus dans cet échantillon a été limité à 39 individus, et 32 questionnaires valides ont été récupérés, pour analyse (72,5%) du nombre total de questionnaires distribués.Nous avons traité ses données à l'aide des progiciels statistiques du programme de sciences sociales spss et, à la fin, nous avons atteint un ensemble de résultats, dont les plus importants sont:

- L'échantillon de l'étude a convenu que le niveau de sentiment dans l'application de la justice organisationnelle dans la société des transports urbains et périurbains de medeaétait élevé;
- Il y a un haut niveau de fidélité organisationnelle parmi les répondants;
- Il a été constaté qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de sentiment de justice organisationnelle et de fidélité organisationnelle parmi l'échantillon de l'étude en raison de variables démographiques (sexe, niveau d'éducation, expérience et emploi).

Ces résultats se traduisent par un effet de la justice organisationnelle au sein de la Société de transport urbain et périurbain sur la mesure dans laquelle la fidélité organisationnelle augmente de 54,3%.

# فهرس المحتويات

| البيان | الصفحة |
|---|---|
| **شكر و التقدير** | I |
| **الإهداء** | II |
| **الملخص باللغة العربية** | IV |
| **الملخص باللغة الانجليزية** | V |
| **فهرس المحتويات** | VI |
| **قائمة الجداول** | XII |
| **قائمة الأشكال** | XIV |
| **مقدمة** | أ- ح |
| **الفصل الأول : العدالة التنظيمية** | |
| **تمهيد** | 02 |
| **المبحث الاول :الاطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.** | 03 |
| المطلب الاول :مفهوم العدالة التنظيمية. | 03 |
| المطلب الثاني :نشأة و تطور العدالة التنظيمية في الفكر الاداري | 09 |
| المطلب الثالث :اشكال (اوجه)العدالة التنظيمية. | 14 |
| **المبحث الثاني:ابعاد العدالة التنظيمية.** | 15 |
| المطلب الاول :العدالة التوزيعية. | 15 |
| المطلب الثاني :العدالة الاجرائية. | 19 |
| المطلب الثالث :العدالة التفاعلية. | 22 |
| **المبحث الثالث :نظريات المفسرة للعدالة التنظيمية** | 24 |
| المطلب الاول : نظريات محتوى العدالة(العدالة التوزيعية). | 24 |
| المطلب الثاني :نظريات عملية العدالة (العدالة الاجرائية و التفاعلية) | 30 |
| **المبحث الرابع :العدالة التنظيمية بين العوامل(محددات) البيئية المؤثرة فيها و النواتج المترتبة عنها.** | 37 |

المطلب الاول :عوامل البيئة الداخلية. 37
المطلب الثاني :عوامل البيئة الخارجية 44
المطلب الثالث :نواتج العدالة التنظيمية 45
**خلاصة الفصل** 51

**الفصل الثاني : الولاء التنظيمي**

**تمهيد** 53
**المبحث الأول :الاطار المفاهيمي للولاء التنظيمي** 54
المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي 54
المطلب الثاني : المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي 61
المطلب الثالث : العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات التنظيمية 62
**المبحث الثاني :أسس الولاء التنظيمي** 67
المطلب الاول : أبعاد الولاء التنظيمي 67
المطلب الثاني : مراحل الولاء التنظيمي 71
المطلب الثالث : قياس الولاء التنظيمي 74
**المبحث الثالث :اسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي** 78
المطلب الأول :أسباب ضعف الولاء التنظيمي 78
المطلب الثاني : مظاهر ضعف الولاء التنظيمي 79
المطلب الثالث :سمات أصحاب الولاء التنظيمي 80
**المبحث الرابع: بناء الولاء التنظيمي و النتائج المترتبة عليه** 82

المطلب الأول :عوامل تكوين الولاء التنظيمي 82

المطلب الثاني : استراتيجيات تفعيل الولاء التنظيمي 87

المطلب الثالث :أثار الولاء التنظيمي 89

**خلاصة الفصل** 91

**الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالمدية**

**تمهيد** 93

**المبحث الأول :لمحة حول المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية** 94

المطلب الأول :نشأة و تطور المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري في الجزائر 94

المطلب الثاني :تقديم المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة المدية 96

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة 97

**المبحث الثاني :منهجية وإجراءات الدراسة** 100

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة 100

المطلب الثاني :أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي 101

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة 104

**المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة** 109

المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة 109

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة 113

المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة الميدانية 117

**خلاصة الفصل** 121

**الخاتمة** 123

**قائمة المراجع** 126

**قائمة الملاحق** 138

# قـــائمة الجداول والأشكال

# قـــــــائمة الجداول


| الرقم | البيان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1.3 | بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري | 96 |
| 2.3 | تداول الاستبانات | 101 |
| 3.3 | توضيح مقياس ليكارت (LikertScale) | 103 |
| 4.3 | اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 105 |
| 5.3 | معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير نفسه | 106 |
| 6.3 | معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للمتغير نفسه. | 107 |
| 7.3 | معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان. | 108 |
| 8.3 | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان | 109 |
| 9.3 | توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس | 110 |
| 10.3 | توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل المستوى التعليمي | 111 |
| 11.3 | توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة | 112 |
| 12.3 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية | 114 |
| 13.3 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب و درجة موافقة لماغير الولاء التنظيمية | 116 |
| 14.3 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير العدالةالتنظيمية على الولاء التنظيمي | 118 |
| 15.3 | نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير العدالة التنظيمية تعزى على المتغيرات الشخصية | 119 |

16.3 نتائج اختبار تحليل التباين الثنائيلتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى على المتغيرات الشخصية 120

## قـــــــائمة الأشكال

| | | |
|---|---|---|
| 1.2 | الية تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي | 66 |
| 2.2 | أبعاد الولاء التنظيمي | 70 |
| 3.2 | مراحل الولاء التنظيمي | 73 |
| 4.2 | عوامل و متغيرات ذات علاقة بالولاء التنظيمي | 86 |
| 1.3 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة النفل الحضري و الشبه الحضري بالمدية | 99 |
| 2.3 | توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس | 110 |
| 3.3 | توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي | 111 |
| 4.3 | توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة | 112 |

# مقدمة عامة

يعد العنصر البشري المتمثل في العاملين حجر أساس كل منظمة حيث يعتبر رأس المال و ثروة مهمة للمنظمة فهو أصبح في وقتنا الحاضر الوسيلة الاستراتيجية المستعملة في تطوير المنظمات وضمان تقدمها ونجاحها، فالعاملين في المنظمة اضافة الى كل الموارد المادية تعمل على اداء العمل بشكل سليم وبفعالية وانتاجية مرتفعة و بجودة عالية تسمح للمنظمة بولوج إلى اسواق المنافسة ، و بالتالي تحقيق أهدافها، حيث أن دراية العامل بهذه الأهداف واقتناعه بها ، يجعله يسعى جاهدا إلى تحقيقها.

لقد أدركت المنظمات المعاصرة جيدا هذا المسعىالأمر الذي جعلها تعمل على تكوين أفراد عامليمتجانسين مع ثقافتها ورسالتها ، مع الحرص على عدم تعارض أهدافهم مع أهدافها، إضافة إلى دراسة سلوكهم، مشاعرهم والعوامل المؤثرة على هذه السلوكيات والمشاعر، ولعل تحقيق العدالة بينالعاملين من أهم ما ينبغي التركيز عليه لهذا تسعى كل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية في تفعيل سياسة تسيرها لهدا العنصر الهام بشتى الطرق والأساليب الحديثة حتى تضمن ارتباطه واستمراره للعمل فيها.

فقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر الكثير من الدراسات والأبحاث في مجال ادارة الاعمال فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي الى تعديل اتجاهاتهم بشكل ايجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل إضافة إلى تعزيز ثقتهم و ولائهم في إدارتهم وتمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم .

وبالتالي يؤدي الى حدوث ارتفاع في مستويات اداء المنظمة ، أما في حالة عدم احساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية ، فقبل وقتنا الحالي كان العامل يحمل فكرة أساسية مفادها ان العنصر البشري حين ينم توظيفه في منظمة ما يبقى فيها لحين تقاعده ، و لكن سرعان ما تغيرت هذه الفكرة فأصبح العامل ينتقل بين العديد من المنظمات لحجم العوائد التي قد تكون مادية أو معنوية الذي قد يحظى بها مقارنة مع منظمته الحالية و هذا نظرا لقلة ولاء العاملين لهذه المنظمة .

فالعامل عندما يشعر بالولاء والانتماء لمنظمته يصبح وافر العطاء الدي بدوره ينعكس على ادائه الوظيفي الدي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل والأهداف الشخصية للعاملين ، فالعاملين هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة ، التي تساعدالمنظمة على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية و السياسية و الاجتماعية .

هذا ما يطرح العديد من المشكلات لدى رؤساء المنظمات حول موضوع الولاء التنظيمي و من أجل تحقيق أداء عالي و فعال سعت إدارة المنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية له وبهذا تحاول ادارة المنظمة الوصول الى توجيه سلوك افرادها لتعزيز ولائهم وانتمائهم .

❖ **الاشكالية الرئيسة و الاشكاليات الفرعية :**

يعتبر العنصر البشري من اهم عناصر الانتاج كما أنه سبب في نجاح المنظمة أو فشلها ، وبالتالي فمن المهم اختيار العامل الكفء وتدريبه وتحفيزه و إشعاره بالعدالة التنظيمية وقد حاول بعض الباحثين التعرف على درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، لهدا نجد العديد من الدراسات تسعى إلى إيجاد أساليب فعالة من شأنها المساهمة في تنمية ولاء العامل لإدارته، فتدرك إدارات الموارد البشرية في منظمات الاعمال أن الانخراط في ممارسة سلوكيات العدالة التنظيمية لا يساهم فقط بالارتقاء بأداء العامل و المنظمة ، بل و يعبر في حقيقة الأمر عن مدى ولاء العنصر البشري لمنظمتها و مدى وعي ضميره تجاهها. الأمر الدي يشكل تحديا لا يستهان به لتلك المنظمات خاصة انها تتعامل مع مستويات مختلفة من العاملين من حيث تفاوت الفئات العمرية ، المؤهلات التعليمية وعدد سنوات الخبرة الوظيفية ، و إن عليها في نفس الوقت أن تهيئ بيئة تنظيمية سليمة، كتوفير جو تسوده العدالة التنظيمية يشجع أولئك العاملين على ممارسة تلك السلوكيات التي لا تعد فطرية فقط و إنما مكتسبة . و من هنا و على ضوء ما سبق ، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الجوهري التالي:

## كيف تؤثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي؟

تتفرع تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات التي تمس كافة جوانب هذه الدراسة و لعل أهمها ما يلي :

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية ؟ ماهي أبعادها ؟
- ما المقصود بالولاء التنظيمي ؟ و كيف يمكن قياسه ؟ و فيما تتمثل انعكاساته على المنظمات بصفة عامة و على أفراد عاملين بصفة خاصة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة في المؤسسة العمومية لنقل الحضري و الشبه الحضري ؟

❖ **فرضيات الدراسة :**

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. تتحقق العدالة التنظيمية إذا شعر الفرد بأن هناك عدالة في العوائد التي يتحصل عليها ، عدالة الاجراءات التنظيمية و كذلك عدالة في التعاملات .
2. يساهم ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي في انخفاض مستويات الظواهر السلبية في العمل .
3. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في المؤسسة العمومية لنقل الحظري وشبه حظري بالمدية .

❖ **اهمية الدراسة:**

تكتسي هذه الدراسة أهميته من خلال تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهو الفرد العامل كونه الفاعل و المحور الأساسي لعملية تنمية و نجاح المنظمات و ذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية فالعامل كلما تيقن أنه يتحصل على حقوقه المادية و المعنوية كلما كان أداءه أحسن .

ضف إلى ذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية ضرورة ترسيخ قيم الولاء التنظيمي في المنظمات وذلك نتيجة الملاحظة من واقع المعاش أن العامل قليل الولاء لمنظمته ما خفض من قوة العلاقات و الروابط بين أعضاء المنظمة بجميع مستوياتها . ، فكان لا بد منزرع الولاء و الانتماء في نفوس العاملين اتجاه منظماتهم.

❖ **أهداف الدراسة :**

إلى أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد و أن يكون له هدفا أو مجموع من الأهداف محددة يرجو بلوغها و تختلف الأهداف باختلاف الاهمية التي دفعت به لاختيار الموضوع ، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق :

1. اثراء المادة العلمية المتاحة في المكتبة الجامعية.
2. توضيح مفهوم العدالة التنظيمية ، و تعرف على مستوى ادراك العاملين بالمنظمات لهذا المفهوم بأبعاده المختلفة.
3. معرفة قوة الارتباط بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي في مجتمع البحث من خلال عينة البحث .
4. التوصل إلى بعض النتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المنظمات من تحقيق مفهوم العدالة، لما لها من أثر إيجابي في خلق الولاء لدى العمال و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

5. محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا و تعلم كيفية الربط بين الخلفية النظرية لموضوع الدراسة بالعمل الميداني.
6. إبراز أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة بصفة عامة و دوره في تخفيض السلوكيات الغير مرغوب فيها كالتأخر و الغيابات ، بإضافة إلى رفعه لمستويات الأداء لدى العمال من خلال بذلهم لأقصى طاقاتهم في سبيل رفع مكانة المنظمة و نجاحها .

❖ **أسباب إختيار موضوع البحث :**

1. ملائمة موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الأعمال .
2. إثراء الجامعة بدراسة علمية تلم إلى حد ما بكل المعلومات المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية و الولاء التنظيميالغرض منها تجنب الوقوع في مشكلة قلة المراجع حول هذا الموضوع .
3. قابلية الظاهرة الى الدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث من خلال تطبيق الاجراءات المنهجية و من خلال جمع البيانات و المعلومات يمكن التحكم و تلاعب بسهولة بالموضوع .

❖ **المنهج المتبع و أدوات الدراسة :**

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة ، و تحليل أبعادها ، و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة ، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي و الدي يعتمد على جمع المعلومات و تحليلها للوصول الى تفسيرات و نتائج دقيقة، بغية تحقيق الاستيعاب و فهم الموضوع و مكوناته و تحقيق أبعاده ..

و علىدراسة حالة في شقه التطبيقيو هذا بغية اسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي لموظفي**مديرية النقل بولاية المدية** بهدف معرفة درجة تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي .

اما فيما يتعلق بأدوات الدراسة و مصادر البيانات فيما يلي :

✓ **الدراسات النظرية (البحث المكتبي)**:الوقوف على أهم المراجع و المصادر العربية أو الأجنبية وكذا مختلف المجالات و الدراسات السابقة ذات صلة المباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث .

✓ **الدراسات الميدانية :**

- الملاحظة : و هي تعتبر الوسيلة الهامة في الجانب التطبيقي من البحث .
- اداة الاستبيان :لجمع البيانات من عينة البحث مع استخدام اسلوب الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية)SPSS(في معالجة هده البيانات.

❖ **حدود الدراسة :**

سيتم دراسة موضوع اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي على مستوى مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالمدية في الحدود التالية :

1. **الحدود المكانية** :ترتبط هده الدراسة بالواقع الجزائري فيما يخص دراسة اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي و تم اجراء دراسة استطلاعية حول اراء عاملين مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية.
2. **الحدود الزمانية** : طبقت هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 01 إلى 07 جوان 2020 .

❖ **صعوبات الدراسة :**

اهم الصعوبات التي تمت مواجهتها اثناء الدراسة :

1. الخلط و صعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية خاصة في الفصل الثاني (الولاء التنظيمي).
2. صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية نظرا لجائحة فيروس ( كورونا كوفيد 19 ) الذي فرض علينا حجر صحي مما أعاق من قدرة الطالب على جمع معلومات و توجه الى مراكز البحث.
3. ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية، مما جعل دراسته معقدة نوعا ما باعتبارنا نعالجه من ناحية تسييرية للمنظمة .
4. صعوبة ضبط حدود الموضوع نظرا لتشعبه و تداخله مع مواضيع اخرى .

❖ **الدراسات السابقة :**

- ✓ **دراسة رابح الله عبدالقادر، بعنوان: علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي( سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي)،دراسة وصفية بمركب المضادات الحيوية بالمدية،** أطروحة دكتورة ،تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر2 ،سنة 2014-2015 ،حيث قام الباحث بطرح الاشكالية التالية : ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء السياقي بمركب المضادات الحيوية بالمدية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء السياقي بمركب المضادات الحيوية بالمدية حيث استخدم معطيات مشتقاه من 268عاملا حيث اوضحت النتائج ان مستوى

الثقة والدعم التنظيمي الذي يستفيد منه العامل وكذلك نمط القيادة والرضا بصفة عامةيلعبون دور الوسيط بين الأثر الذي تمارسه العدالة التنظيمية بأبعادها الإجرائية، التفاعلية وبدرجة أقل التوزيعية على تحسين السياق النفسي الاجتماعي الذي تؤدى فيه الأعمال، كما أظهرت النتائج أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية، درجة عالية من سلوك المواطنة ، ودرجة عالية نسبيا من الالتزام التنظيمي

وتشير النتائج أيضا أن مجال عدالة التعاملات هو أفضل مجال للتنبؤ بدرجة سلوك المواطنة كإحدى أبعاد الأداء السياقي، وقد اقترحت الدراسة نموذجا مفسرا للعلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية والاداء السياقي والذي من شأنه المساهمة في رفع مستوى سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي لعمال مركب المضادات الحيوية بالمدية.

- ✓ **دراسة محمد صلاح الدين ابو العلا بعنوان :ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الاسلامية بغزة،سنة2010 حيث قام بطرح الاشكالية التالية : ما اثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند مدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة؟ .

تهدف الى التعرف على اثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية و الامن الوطني بقطاع غزة و محاولة التعرف على الاسباب التي تزيد من ضغوط العمل وايضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل و الولاء التنظيمي للعاملين في الوزرات الداخلية بقطاع غزة

و التي تعزي للمتغيرات الشخصية و قد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات و اقتصرت عملية التوزيع على اسلوب عينة العشوائية للطبقية حيث ان عدد افراد مجتمع الدراسة يضع (147)مدير من مدراء الوزارة الداخلية و للأمن الوطني من مختلف الاجهزة و الادارات و المديريات المدنية منها والعسكرية.

و قد لخصت الدراسة الى النتائج التالية :

- ان مستوى ضغوط العمل الدي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف حيث بلغ الوزن النسبي**03.13** %و ان عبئ العمل اكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية.
- كما لخصت الدراسة الى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة**82.49%**.

- كما لخصت الدراسة الى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

✓ **دراسة جديدي يوسف بعنوان :العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيميةدراسة ميدانية في وكالة اتصالات الجزائر بعين الفكرون ولاية ام البواقي،** مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل، تخصص علوم اجتماعية، جامعة العربي بن المهيدي – ام البواقي،سنة2019 حيث قام الباحث بطرح الاشكالية التالية : ما علاقة العدالة التنظيمية بمستويات الولاء التنظيمي لدى عاملين اتصالات الجزائر؟

هدفت هده الدراسة للتعرف على علاقة العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر عاملين اتصالات الجزائر بعين الفكرون ولاية ام البواقي واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة كأداة للدراسة لقد اسفرت نتائج الدراسة التي اجريت حول موضوع الدراسة و كانت العينة الكلية المتكونة من 30 موظف و دلك بغرض الكشف عن العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي و هدا بالاتصالات الجزائر ، حيث اظهرت النتائج بصورة واضحة ما يلي :

- توفر المنظمة على قوة بشرية متوسطة عمرها بين 20-30 سنة بلغت نسبتها70%
- المستوى السائد في المنظمة من الناحية التعليمية هو جامعي حيث بلغت نسبته55%

من خلال هدهالدراسةوجدنا :

- أنوقت العملبالمنظمةيتناسبمعالظروف الخاصةللعاملينو ذلك بنسب 60% يمكننا القول ان العاملين يشعرون بالارتياح و الطمأنينة و الراحة ويسعون لتحقيق الاهداف المسطرة.
- كما وجدنا نسبة 80%من العامليين لم يكونوا مقتنعين بالراتب الشهري الدي يتقاضاه.
- كما تبين لنا نسبة 70%ان المؤسسة تدفع العمال الى تحقيق اداء افضل و ما يؤكد دلك تبني المؤسسة لنظام الحوافز او التحفيز لما لها من فاعلية في تحقيق الاهداف المرجوة.
- كما اتضح ان اغلبية افراد العينة و الدي بلغت نسبته 55% يرون بان نظام الحوافز يحقق الولاء التنظيمي للموظف و انتمائه النفسي و الجسدي.

كما تبين ان نسبة ان80% من الموظفين صرحوا بان المنظمة تعتمد على نظام المكافآت

❖ **هيكل الدراسة** : من خلال معالجتنا لهده الدراسة قمنا بتقسيم هذا الموضوع إلى فصلين نظريين تبرز فيهما الجوانب المختلفة للموضوع الذي هو محل الدراسة،و فصل تطبيقي كالأتي :

**الفصل الاول** :بعنوان **العدالة التنظيمية** مشكل من أربعة مباحث رئيسية ، سنتطرق في المبحث الأول إلى **الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية**، بينما في المبحث الثاني سنتناول **أبعاد العدالة التنظيمية**.

و المبحث الثالث سيخصص الى **نظريات العدالة التنظيمية** ، ليكون المبحث الرابع تحت عنوان**العوامل المؤثرة فيها و النواتج المترتبة عنها**.

**الفصل الثاني**: كان بعنوان **الولاء التنظيمي** قسم إلى أربعة مباحث أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **الإطار المفاهمي للولاء التنظيمي**، بينما المبحث الثاني إلى **أسس الولاء التنظيمي** ، أما في المبحث الثالث اسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي ليكون المبحث الرابع هو **بناء الولاء التنظيمي و النتائج المترتبة عليه** .

**الفصل الثالث** : يتعلق هذا الفصل بالجانب التطبيقي لموضوع الدراسة إذ يهدف الى دراسة استطلاعية لآراء عاملين مديرية النقل بولاية المدية حول اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.

# الفصل الأول:

# العدالة التنظيمية

**تمهيد :**

يعتبر المورد البشري من بين أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها ، لذا وجب الاهتمام به من كل الجوانب المادية و النفسية,هده الأخيرة ينبغي إبفائها بالقدر الكافي من العناية مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي من شأنها التأثير فيها ، من بين هده المؤثرات نجد العدالة التنظيمية التي تعد قيمة انسانية عليا ، ومطلبا مجتمعيا عاما ، والتزاما اخلاقيا,وضرورة لها أولوية في سلم القيم الانسانية,لذلك دأبت الأمم على سن التشريعات و عملت على تفعيلها ، لترسيخ بعد العدالة الذي يضمن استقرار المجتمعات و نمو الحضارات.

ان الاهتمام بمفهوم العدالة القائمة في منظمات الاعمال أو ما يعرف بالعدالة التنظيمية يرجع الى حقيقة ان تلك العدالة تعتبر أحد أهم القيم التنظيمية الجوهرية للمنظمة نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر على نجاح المنظمة و تطورها لما لها من دور أساسي في تحديد سلوكيات العمل من خلال التأثير على سلوكيات افراد العاملين قصد تحقيق اهداف المنظمة.

نحاول في هدا الفصل الالمام بالجانب النظري للعدالة التنظيمية من خلال المباحث التالية :

**المبحث الاول :الاطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية**

**المبحث الثاني :ابعاد العدالة التنظيمية**

**المبحث الثالث :النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية**

**المبحث الرابع :العدالة التنظيمية بين العوامل البيئية المؤثرة فيها و النواتج المترتبة عنها**

## المبحث الاول :الاطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى أنها فكرة الفعل أو القرار الصحيح أخلاقيا المحدد بموجب الدين و القانون و الاخلاق ، لأنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العاملين للعدالة ,، لذلك صعب قياس العدالة التنظيمية لأنها تستند أساسا إلى إدراك العاملين عن عدالة المنظمة ، و تعد العدالة أقوى متنبئ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل العاملين نتيجة لإدراكهم للمعاملة العادلة للمنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم العدالةالتنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، من مهم أن نتعرف على معنى كلمة العدالة باعتبارها الأصل المكون لمفهوم العدالة التنظيمية.

**اولا : مفهوم العدالة**

العدل قيمة إنسانية شرعها الله وعظم قيمتها في كل الأديان ، وألزم بها عباده في كل الأزمان، وهو اسم من أسماء الله الحسنى، جاءت هذه الكلمة في مواطن كثيرة في القرآن وبصيغ مختلفة، كما وردت معانيها في القواميس العربية تحت عدة مشتقات ومعان تدور في مجملها حول الاستقامة، الاعتدال والتوازن.

1. **في القرآن :**

وردت كلمة العدل في القرآن بصيغها المختلفة ثمانية وعشرون مرة مقسمة على النحو التالي: "عدل" ثلاثة عشر مرة، " اعدلوا "مرتين، " يعدلون" خمس مرات، "تعدلوا" أربع مرات، في حين وردت الكلمات: عدل، لأعدل، فعدلك، عدلًا مرة واحدة.[1]

كما يمكن تقسيم العدل في القرآن على أربعة نواحي:[2]

العدل في الحكم: قال تعالى : **{ وإن حكمت فاحكم بالعدل }**(النساء، الآية 61) .

العدل في القول: قال تعالى: **{ وإذا قلتم فاعدلوا}**(الأنعام، الآية 153 ) .

العدل بمعنى الفدية: قال تعالى: **{ واتقوا يوما لا تجزي نفس عن نفس شيئا ولا يقبل منها عدل ، ولا تنفعها شفاعة ولا هم ينصرون}**(البقرة، الآية117) .

العدل بمعنى الشرك: قال تعالى: **{ ثم الذين بربهم يعدلون }** ( الأنعام، الآية 1 ).

[1] عبد الباقي، محمد فؤاد، **معجم القران الكريم**، دار الكتب المصرية، القاهرة 1364هـ، ص 448.

[2] جيد خدوري،**مفهوم العدل في الإسلام**، دار الحصاد للنشر والتوزيع، سوريا، 1999، ص 23.

### 2. في القاموس :

العدل كما جاء في قاموس لسان العرب هو اسم مجرد، فعله عدل والذي يعني ما قام في النفوس وثبت على أنه مستقيم، وعدل الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم.

والعدل يعني الحكم بالحق، وهو الحكم العادل، وعدل الشيء وازنه، وتعديل الشيء تقويمه،وعدل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل أي استقام لأن العدل هو الاستقامة والسوية، وهو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها.[1]

كما جاء في القاموس المحيط أن العدل ضد الجور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، وعدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل. رجل عدل، وامرأة عدل وعدلة ، وعدل الحكم تعديلًا : أقامه.[2]

العدالة في المعجم الوسيط هي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي: الحكمة، الشجاعة، العفة والعدالة. والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه.[3]

كما ورد في قاموس المورد بأن العدالة هي الاستقامة، وعدل بمعنى أنصف، سوى، ضبط، قوم،وازن، وعدل بين اثنين أي سوى وعادل بينهما.[4]

أما اصطلاحا فإن العدالة تعني الإنصاف الذي بدوره يختلف عن المساواة، بحيث إن معاملة جميع العاملين بشكل متساوي لا يعني أننا أقمنا العدالة، كون أن بعضهم قاموا بعمل أفضل فهم يستحقون مكافآت ومعاملة أحسن من غيرهم. [5]

**ثانيا: تعريف العدالة التنظيمية**

وردت عدة تعاريف للعدالة التنظيمية واختلفت باختلاف نظرة كل باحث، إذ اتجه البعض إلى تعريفها وفق الاتجاه الإدراكي، حيث يرى كل من (Greenberg و Cropanzano) أن العدالة التنظيمية هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات.[6]

---

[1] ابن منظور جمال الدين أبو الفضل، **لسان العرب**، دار المعارف للطباعة و النشر، لبنان ،1986، ص 706.

[2] فيروز أبادي، محمد بن يعقوب ، **القاموس المحيط**، دار الجيل، مجلد04،بيروت ، لبنان ،1997، ص 1030.

[3] منتصر عبد الحليم وآخرون، **المعجم الوسيط**، ج1، دار المعارف للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص588.

[4] منيرالبعلبكي ،روحي البعلبكي ، **قاموس المورد**، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 2006، ص753.

[5] زيد منير سليمان، **إدارة اختيار الموظفين** ، دار الراية ، طبعة 01 ،عمان ، الأردن، 2008، ص 117.

[6] Cropanzano& Greenberg, Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze, In I . T. Robertson & C.L Cooper(Eds.), International

يشير كل من (Weathingtonو Hopki) أن العدالة التنظيمية تعبر عن مستوى إدراك العاملين للمساواة أو العدالة فيما يحصلون عليه من حوافز وعوائد أو إجراءات تتخذ في حقهم داخل المنظمة. [1]

من جهة أخرى يرى (Martison)وآخرون أن العدالة التنظيمية مصطلح يشير إلى إدراك العامليلعدالة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتأثير ذلك على سلوكيات العاملين بها.[2]

كما اعتبرت طريقة لتقييم الإنصاف في المنظمة ، حيث يرى(Greenberg) أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العاملين على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.[3]

كما يرى(Eberlinو Tatum) أن العدالة التنظيمية تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للعاملين في المنظمة.[4]

ركز باحثون آخرون على التفاعلات الاجتماعية التي تنشأ في المنظمة، حيث عرفها (Beugré)على أنها العدالة المدركة من قبل العاملين للتبادلات الناشئة عن العلاقات السائدة في االمنظمة، والتي تتضمن العلاقات مع المدراء ،العاملين، والزملاء ذو نفس رتبة العمل، وبعلاقتهم مع منظمتهم كنظام اجتماعي.[5]

كما اتجه آخرون إلى إعطاء صورة أكثر وضوحا للعدالة التنظيمية من خلال تشخيص بعضا من أبعادها حيث تم تعريفها على أنها إدراك العامل لعدالة العوائد التنظيمية، والإجراءات ، والتفاعلات بين الأشخاص ، وأنها القرارات التي تتخذها المنظمة، والإجراءات المستخدمة في اتخاذها، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العامل في تلك المنظمة .[6]

مما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات التنظيمية ذات المفهوم النسبي ،المؤثرة على العديد من المخرجات التنظيمية، والتي تترجم في إدراك العامل للإنصاف في المخرجات التي يحصل عليها

[1]Hopkin ,S.M &Weathington, B.L, The relationships between justice perception trust and employee attitudes in a downsized organization ,the Journal of psychology,v140.N05 ,2006,P477 .

[2]Martison et al, Scientists perceptions of organizational justice and self reported misbehaviors, Journal of empirical research in human resource ethics,vol01 .N01,2006,P52

[3]Greenberg.J, Organizational Justice: yesterday today and tomorrow, Journal of Management The Ohio state univrsity,Vol.16 ,N°02 ,1990 ,P401

[4]Eberlin .R ,Tatum.C, Organization justice and decision making when good intentions are not enough, Review of Management decision, V43.N07, 2005, P14

[5]Beugré.C.D, Managing Fairness in organizations, Library of congress cataloguing in publication,data,London,1998,p139

[6]Coetezee.M,The fairness of affirmative action : An organizational justice perspective , Unpublished PH.D thesis, Faculty of economic and management sciences, University of Pretoria, 2006 , P145

والإجراءات المتبعة في تحديد تلك المخرجات، إضافة إلى المعاملات في تطبيق الإجراءات مقارنة بغيره في المنظمة.

بناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم خصائص العدالة التنظيمية المتمثلة أساسا في:

- العدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم النسبية .
- العدالة التنظيمية يمكن تحديدها من خلال عملية الإدراك (هذا الأخير يعني استقبال المثيرات (المحفزات )وتفسيرها وتنظيمها، وهو يختلف باختلاف خبرة العامل وتعلمه ومستوى ذكائه).
- العدالة التنظيمية تتعلق بالجانب الإنساني والوظيفي .
- العدالة التنظيمية ترتبط بكل جوانب الحياة التنظيمية (قرارات التعين، التدريب، تقسيم العمل الترقية...) .
- العدالة التنظيمية تشمل بيئات مختلف النشاطات: الإنتاجية ،التجارية، الخدماتية .
- العدالة التنظيمية تظهر من خلال المعاملة العادلة والأخلاقية للمرؤوسين.

**ثالثا: مبادئ العدالة التنظيمية**

تشترك أبعاد العدالة التنظيمية في مجموعة من المبادئ تتمثل أساسا فيما يلي:[1]

- **مبدأالتكافؤ**: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص، الأجور، الحوافز، ساعات العمل وواجبات الوظيفة بين العاملين في المنظمة .
- **مبدأالالتزام**: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة التقيد بما هو عادل وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
- **المبدأالأخلاقي**: يشمل هذا المبدأ كل ما هو أخلاقي كالنزاهة، الأمانة، الإخلاص و الصدق .
- **مبدأالدقةوالتصحيح**: الذي يعني أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلوماتدقيقة، واضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ .
- **مبدأالمشاركة**: أي إشراك جميع أطراف المنظمة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات كل حسب مستواهالتنظيمي.

[1] سلطان سوزان أكرم، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص41.

- **مبدأ الاتساق:** يعتبر السلوك القيادي المتسق شرطا مهما لتصور العدالة التنظيمية لدى المرؤوسين، حيث لايكون بالضرورة هذا السلوك مماثلا في كل المواقف، والقيادة الفعالة تركز على ضرورة تناسب سلوك القائد مع خصائص الموقف.

في دراسة أخرى تم تلخيص مبادئ العدالة التنظيمية في ثلاثة مبادئ رئيسية :[1]

- **المبدأ الأول:** مشاركة العاملين في القرارات التي تؤثر فيهم وهذا ما يسمى بالعقد(Engagement)والتيتؤدي إلى نتائج في تحسين القرارات والتزام أكبر من جهة المتأثرين بالقرار.
- **المبدأ الثاني:** يحتاج العاملين الدين شاركوا في القرارات إلى فهم أسبابها، فالشرح أو التفسير يزيد في الثقةبالمديرين، حتى ولو كانت هذه القرارات لا تمثل أهم اهتمامات العاملين .
- **المبدأ الثالث:** حاجة المديرين إلى توضيح الحالة المعيارية التي يحاكم بها العاملين والتي تتضمن المكافآتوالعقوبات.

**رابعا:أهمية العدالة التنظيمية**

تلقى العدالة التنظيمية اهتماما كبيرا من طرف الكثير من الباحثين، نظرا لما يكرسه تطبيق هذا المفهوم من منافع على العامل والمنظمة معا، إضافة إلى اعتبارها أحد أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمات ، وعلاقتها بفاعلية وكفاءة هذه المنظمات.

كما يمكن إبراز أهمية العدالة التنظيمية في المنظمة من خلال ما يلي:[2]

- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم عاملي المنظمة، وتعمل على توفيرالشعور بوحدة الفريق في العمل والانجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المنظمة الواحدة
- تعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الجدد ذات الكفاءة والطموح ، حيث تعمل على جذبها من خلال إحساسهم بتوفر عدالة في التعويضات، الترقيات، الاعتراف بالتمايز في الأداء ، في الكفاءات والقدرات... يدفعهم إلى الالتحاق بمثل هذه المنظمات .

[1] هيثم العاني ، **الإدارة بالحوافز** ، دار الكنوز للمعرفة العلمية وللنشر والتوزيع، طبعة 01 ، عمان، الأردن، 2008، ص 111 .

[2] حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص309.

- تطبيقهايمنح العاملين فرصة المشاركة بإبداء الرأي فيما يتعلق بعملهم مما يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم للمنظمة
- تبرز منظومة القيم الاجتماعية، والأخلاقية عند العاملين ، وتحدد طرق التفاعل فيما بينهم، وفي كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي .
- القدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية، والقدرة على إعادة تصميم الوظائف وتصحيح الانحرافات.
- تعتبر أداة إدارية فعالة، يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الراغبة في التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج، إلى مفهوم التركيز على المعرفة، الأمر الذي يعتمد على الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها كما تمكن المدراء من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع منالتعاون الإداري بين العاملين.

هناك من يرى أن أهمية العدالة التنظيمية تعود إلى سببين هما:

- أن العاملين يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمؤسسة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا.
- أن العاملين عادة يرغبون في الشعور بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر يدل بأنهم مقبولين ومقدرين من قبل قياداتهم.

كما يمكن أن تظهر أهمية العدالة التنظيمية على مستويين :[1]

- **المستوى الإنساني**: وهو ما يتعلق بالجوانب النفسية للعامل ، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن عدم شعور العامل بالعدالة، له أثار سلبية على حالته الصحية، نتيجة الضغوط والاضطرابات النفسية، وقد يؤديهذا الحال إلى ما يسمى بالاغتراب الوظيفي (هو شعور يصف الصلة بين العاملوالوظيفة ، بحيث كلما ارتفعت درجة الاغتراب دل ذلك على ضعف هذه العلاقة).
- **المستوى التنظيمي**: تبرز هذه الأهمية نتيجة ارتباط العدالة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية (كالرضاالوظيفي، الأداء الوظيفي، الولاء والالتزام التنظيمي...).

[1] حاكم محسن محمد البيعي وآخرون، **اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 260، العدد7، جامعة بابل، العراق، 2012، ص7.

يمكن القول أن للعدالة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمة، باعتبارها تشكل ضابطا توازنيا لها على صعيد السلوك الإداري والإنساني حيث إن الفشل في إرساء مبادئ العدالة يمكن أن يؤدي إلى تزايد مستويات الصراع بين العاملين وتجنب المهام التعاونية، والتركيز على المصالح الشخصية، الأمر الذي يؤثر سلبا على المنظمة

**المطلب الثاني: نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري**

تأسيسا على تعدد تعاريف العدالة التنظيمية باعتبارها متغير تنظيميا مهم ومطلب أساسيا، يتضح جليا دور وإسهامات مختلف مدارس الفكر الإداري في تحديد معنى العدل المدرك للعلاقات التي يقيمها العامل في المنظمة، لذا سنحاول التطرق لأهم هذه الإسهامات فيما سيأتي.

**أولا: نشأة العدالة التنظيمية في الفكر الإداري**

تشيرُ المؤلفات والدراسات التي تهتمُ بالقواعدِ والأحكام المهنيّة والوظيفيّة، إلى أنّ الأصول التاريخيّة لفكرةِ ومفهوم العدالة التنظيميّة تعودُ إلى نظريةِ المساواة التي ظهرتْ في القرن العشرين للميلاد، والتي تقومُ على فرضيةٍ أساسيّة تشيرُ إلى أنّ العاملين في قطاعٍ ما، يهتمون بقياس مدى العدالة التي حصلوا عليها بالاعتمادِ على طبيعةِ المهام المطلوبة منهم، والطرق التي يستخدمونها لتحقيقها، وكيفيّة تقدير الإدارة أوصاحب العمل للمجهودات التي يبذلونها مقارنةً بزملائهم في القسمِ ذاته، أوفي الأقسام الأخرى من العمل[1].

ففي الفكر الإداري الحديث فقد تناولت المدارس الإدارية الموضوع بشكل مباشر وغير مباشر، تكون العدالة التنظيمية تمثل علاقة واسعة ومتنوعة حاصلة بين العامل والمنظمة تتوفر عليها كفاءة وفاعلية كل منها، وتضمن التنسيق بين مصالح الطرفين.

**1. العدالة التنظيمية عند المدخل الكلاسيكي:**

تقوم الإدارة الكلاسيكية على افتراضأن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي .ينفذ ولا يشارك في القرارات .وينظر رواد المدرسة الكلاسيكية إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معياريةNormativeأي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتممن خلالها تحقيق العدالة، ولعل أهم مدارس هذا المدخل ما يلي:

[1] كريم أبوتايه بندر ،**أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز لوزارات الحكومة في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الثاني2012،ص 151.

أ. **العدالة التنظيمية عند المدرسة البيروقراطية**:لقد اقترح (MAX Weber) النموذج البيروقراطي الذي يبنى على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية وعادلة، وعلى أساس المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، حيث أعطت المدرسة البيروقراطية البعد القانوني على العدالة في المنظمة، حيث أنهم رأوا أن العدالة التنظيمية يكون من خلال التطبيق الصارم للقواعد والإجراءات في تحديد حقوق العاملينو واجباتهم والترقية على أساس الجدارة والموضوعية بدل الشخصية لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية [1].

ب. **العدالة التنظيمية عند المدرسة العلمية** : قدم رائدها (FerderickTaylor) مجموعة من المبادئ تسهم في تحسين الكفاية الإنتاجية وتحقيق العدالة التنظيمية من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، اختيار العاملين بأسلوب علمي وضعهم في المكان المناسب تنظيم وتعاون الإدارة والعاملين في انجاز العمل، وضع نظام عادل للحوافز أساسه الاستحقاق والجدارة يتناسب فيه الأجر وحجم الإنتاج [2].

ت. **العدالة التنظيمية في نظرية المبادئ الإدارية**: قدم هذه النظرية (Henry Fayol) وهي تفترض أن التحكم في السلوك الإنساني لا يأت إلا من خلال وجود نظم عادل للأجور و المكافآت ، وضع ضوابط محددة للأداء، واعتبرت أن جميع النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بخمس وظائف أساسية وهي: (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة) وتعكس هذه الدراسة المبادئ الأربعة عشر التي قدمها (Fayol) أن لها ارتبط وثيق بالعدالة التنظيمية ومن هذه المبادئ نذكر [3]:

- **تقسيم العمل**: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف أين يتولى كل عامل التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، كما يؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية .
- **الأجر المناسب**: لأن العامل لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

---

[1] عادل محمد زايد،**العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية للإدارة القاهرة، مصر ، 2006، ص 71 – 72.

[2] أمان يوسف طالب بكار،**مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرومدارس الثانوية العامة في المحافظة عمان وعلاقته لمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من جهة الموظفين نظر الموظفين**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2012، ص 17.

[3] سعيدة شيخ ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن بالبويرة**، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص 29.

- **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة في مكانها الصحيح والمناسب.
- **المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، يؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- **التأديب:** تبقى العقوبات أمر ضروري لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون استثناء.
- **المبادرة:** لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- **المصلحة العامة:** الأولوية للمصالح العامة وليس لمصالح العاملين.
- **روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

وقد تمتوجيه مجموعة من الانتقادات إلى الرؤية الكلاسيكية للعدالة من أهم هذه الانتقادات:

- العامل هوكائن اجتماعي في المقام الأول قبل كونه اقتصادي، وإن افتراض أن العامل يمكن دفعه للعمل من خلال الحوافز المادية فقط هوافتراض غير واقعي نظراً لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع العاملين إلى جانب الحوافز المادية.
- اقتراحها لنموذج مثالي للعدالة التنظيمية لكافة المنظمات، وهذا الطرح يتنافى مع خصوصيات واشكال المنظمات والعوامل الخارجية المؤثرة(الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية).
- التخصص وتقسيم العمل يصيب العاملين بالاكتئاب والملل ولا يدعم روح التجديد والابتكار لديهمويعزى السبب في ذلك إلى انخفاض مساهمة العامل في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء أجزاء بسيطة جداً من إجمالي عمليات المنظمة، ومن الواضح أن مثل هذا الشعور يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على فعالية العامل داخل المنظمة مما يؤدي على انخفاض إنتاجيته ومن ثمانخفاض شعوره بعدالة التوزيع.

### 2. العدالة التنظيمية في المدخل السلوكي:

أكدت هذه المدرسة على افتراض رئيس هو أن العامل كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية، والإضافة التي قدمتها هذه المدرسة هو التأكيد على أهمية مشاركة الموظفين في وضع العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون العامل متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن العامل يقوم بدور مهم في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال

الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر مدى إحساسه بتلك العدالة، بمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية إيجاد نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليها مسؤولية مشتركة بين المنظمة والعامل[1].

### 3. العدالة التنظيمية عند مدخل العلاقات الإنسانية:

نظرت هذه المدرسة إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع مصالح المنظمة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر، مما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة، ورغم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة[2].

### 4. العدالة التنظيمية عند المدارس الحديثة.

ترى مدرسة النظم ومن أشهر أشكالها المدخل الموقفي الذي يتسم بعدم الثبات في المواقف السلوكية زماناً ومكاناً، بسبب طبيعة الإنسان والجماعة وما يؤثر في سلوكها من متغيرات متخلفة، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة ومستقرة مما يدعو إلى مراعاة حالة حسب ظروفها ومتغيراتها. وذلك ينعكس في العدالة التنظيمية في تحسين التعامل مع العاملين وفقاً لظروفهم البيئية والاجتماعية والنفسية، أما النظرية الإدارية اليابانية تتشكل عدالة التنظيمية عندهمن خلال نظام الحوافز وأسلوب التقييم

الترقية البطيئة ، و كل ذلك يرسخ قيم العدالة بين العاملين و يشعرهم بالاستقرار و بعدالة التعاملات والاجراءات و التقييم في منظماتهم .[3]

### ثانيا:العدالة التنظيمية في المنهج الإسلامي.

يعد العدل من أهم دعائم السعادة التي يسعى إليها العامل في حياته، وذلك يكون مطمئنا على حقوقه، آمنا في مجتمعه. أما إذا فقد العدل من المجتمع، فإن ذلك سيجعل السعادة شقا، والأمن اضطرابا والحق باطلا، والباطل حقا، كما أن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباة تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق من المخلوقات الأخرى.

---

[1] عمر محمد دره،**العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، رسالة ماجستير ( منشورة )، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص 90.

[2] عمر محمد دره، **نفس المرجع السابق** ،ص 93.

[3] نور بنت فؤاد منشي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكات الطالبات بجامعة الملك سعود**، رسالة ماجستير، تخصص الآداب التربوية، السعودية، جامعة الملك سعود، سنة 2017، ص 10 – 11.

فالعدالة غاية تصبو لتحقيقها كافة المجتمعات الإنسانية فشرعت الأنظمة وسنت القوانين في سبيل إقامة العدل بين عمالها في كافة أوجه نشاطاتهم وتعاملاتهم[1].

ولأن قدرات العامل ومعارفه مهما توسعت فهي تبقى قاصرة عن الإحاطة بكل جوانب حياته وعن إيجاد الأنظمة التي تكفل تحقيق العدل بين كافة عاملي المجتمع، وفي جميع الأوقات.

كان و لابد للبشرية أن يرجعوا إلى تلك التشريعات السماوية التي أوجدها الله سبحانه وتعالى فهو خالق الإنسان والأعلم بمتطلبات صلاح حاله في كل زمان ومكان. فالله سبحانه وتعالى إنما أرسل الرسل، وأنزل الشرائع والأحكام، ليقر العدل بين العاملين، وليحكم به فيما بينهم[2].

**فقال تعالى: { لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ الناس بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّاللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيز}** (الحديد : الآية 25).

إن للعدل أهمية عظيمة وقيمة كبيرة في الدين الإسلامي بل إن اعظم وأبرزها ومما يدل على تلك الأهمية ان العدل والعادل من أسماء وصفات الله عز وجل.

فالعدالة تجعل ممن يتصف بها مثلاً يقتدي به، ويولد الشعور بالطمأنينة والاستقرار للرعية على أنفسهم ومصالحهم وحقوقهم ويدفع لديهم إلى إتقان وحسن الأداء.

كما وضع الإسلام إطاراً ومحتوى متميزاً، أين وضع لها شروط ومعايير تكفل القيام بها على الوجه الأمثل وتنأى بها عن الفساد أو الإفساد، ولعل أهم هذه الشروط والمعايير: العلم والقدرة والكفاءة والنزاهة والإخلاص والأمانة، كما شدد الإسلام على ضرورة العدالة بالإضافة إلى معايير الأخرى في تعيين العاملين أو ترقيتهم أو نقلهم وفي أي شأن من شؤونهم[3].

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: « **من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهويجد من هوأصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله**» رواه الحاكم في صحيحه، فالإسلام رسخ مبادئ وأخلاق

---

[1] فهمي خليفة القطاونة، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد 24،عدد2، 2004، ص13.

[2] سلطان فالح علي بن صافية الاسمري،**مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة موظفي مشروع تقنية المعلومات والاتصالات بوزارة الخارجية**، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2014،ص11.

[3] محمد بن محمد بن جابر الشهري،**مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من جهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ( غير منشور )، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،سنة 2014، ص 29.

الوظيفية من خلال حث شاغلي الوظيفة يتفانى في العمل والإخلاص فيه والابتعاد عن كل ما ينافيه من أشكال الظلم والمحسوبية والخيانة .

**المطلب الثالث: اشكال أوجه العدالة التنظيمية**

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأوجه أو (الأشكال )التي تأخذها العدالة التنظيمية، نبرز أوجه العدالة التنظيمية فيما يلي :

**أولا:العدالة الفردية**

تظهر هذه العدالة من خلال المقارنة التي يقوم بها العاملين في نفس الوظيفة، داخل نفسالمنظمة، تحت جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية، التي قد تساعد في التباعد بين المساهمات التي يقدمها العاملين، والتي لا يمكن تجاهلها من طرف إدارة المنظمة.يقوم العامل بهذه المقارنة على عدة مستويات، كأن يقارن بين الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها فيما لو عمل في موقع آخر في المؤسسة، كما يقارن بينه وبين بقية العاملين فيما يتلقاه من حوافز في نفس القسم ومن ثم يستطيع العامل من خلال هذه المقارنة تقييم ما يحصل عليه، وبحكم على مدى عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.[1]

**ثانيا : العدالة الداخلية**

يبرز هذا الوجه من العدالة من خلال تداخل الوظائف في المؤسسة الواحدة، حيث يتمعلى أساس هذه العدالة تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى في نفس المنظمة، فمثلا العاملون يتوقعون أن ما يحصل عليه المدير من عوائد يفوق ما يحصل عليه نائبه، وما يحصل عليه هذا الأخير يزيد عن ما يتلقاه مساعده وهكذابمعنى آخر، ينبغي أن تتماشى العوائد (أجور، مكافآت، حوافز...) مع مؤهلات الجهود، والخبرة التي تتطلبها الوظيفة، وعليه يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية.[2]

**ثالثا: العدالة الخارجية**

يعتمد هذا الجانب من العدالة، على مقارنة أوجه التشابه بين الوظائف في مختلفالمنظمات، حيث يتم الكشف عن السياسات المتبعة في هذه المنظمات فيما يتعلق بجهاز المخرجات، حيث تتحقق العدالة عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العامل مع العائد الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى.[3]

---

[1] محمود خضير كاظم والخرشة ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص50.

[2] حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، مرجع سابق ذكره، ص 306.

[3] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية** ،مرجع سابق ذكره، ص04.

## المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمنظمات، وحظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وذلك بسبب تأثيرها الفعال في العمل والإنتاجية وتحفز العدالة التنظيمية في مشاركة المعرفة، فهي تعد من المرتكزات المهمة في جودة حياة بيئة العمل مثل الثقة بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، والثقة والولاء للقيادة، وتحسين الأداء، ورضا الزبون، وتسهم في إرساء قواعد المناخ التنظيمي الجيد وترتبط سلبا مع سرقة العامل، ونية ترك العمل .

اتفق العديد من الباحثين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية، إن لهذه الأخيرة بعدين رئيسيين وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى جانب هيكلي وأخر اجتماعي، أما هذا الأخير فشكل في الأدبيات الحديثة البعد الثالث والّذي سمي فيما بعد بالعدالة التفاعلية(التعاملية)، وفي ما يلي عرض لهذه الأبعاد :

### المطلب الأول : العدالة التوزيعية distributive justice

تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات الّتي قدمها(adams 1965) حيث كانت نظريته حول العدالة تعتبر بشكل عام العاملين يميلون إلى إجراء مقارنة مقدار ما يحصلون عليه بالنسبة لمقدار مساهمتهم ويقارنوا أنفسهم مع الآخرين الّذين هم في حالات مماثلة.

#### أولا: تعريف العدالة التوزيعية

يقصد بها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد من جهة وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون من جهة وما يحصلون عليه من جهة أخرى.[1]

بالإضافة إلى أنّها تشير إلى العدالة في توزيع المكافآت وتقوم على فكرة إنّ العامل يجري عدد من المقارنات والّتي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل.[2]

[1] محمد جلال صديق، **أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل**، كلّية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص277.

[2] أحمد اليوسفي ، عبد المحسن نعساني، **أثر اختبار العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحولية والتبادلية في سلوك المواطنة التنظيمية** ، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا، العدد32 ،2002، ص169.

يقصد بها أيضا هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية والغير مادية الّتي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة.[1]

يعرفها الباحثون بأنّها العدالة والمساواة في توزيع الموارد على العمال في المنظمة .[2]

العدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات الّتي يمكن للعامل الحصول عليها، والّتي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، وهي كذلك العدالة الخاصة بالمخرجات الّتي يحصل عليها العامل أو الموظف مقابل العمل الّذي يقوم به ، وخاصة فيما يتعلق بمخرجات الأجور والمكافآت، ويتحقق هذا البعد من العدالة إذا شعر العامل بأن ما أخذه من أجور أو مكافآت يتناسب طرديا مع ما بذله من جهد.[3]

ويقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل من المنظمة، وبالتالي فهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهم ما يركز عليه العاملين في مخرجاتهم الوظيفية تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أوخارجها في منظمات متشابهة لها ، والمخرجات لا تعدو كونها ملموسة (الأجور والحوافز المادية) والغير الملموسة مثل (فرص الترقية، وعدد ساعات العمل ،وأعباء وواجبات الوظيفة).[4]

لذلك ترتكز عدالة التوزيع على أمرين وهما[5]:

- المرؤوسين دائما ما يجرون عمليات مقارنة بشكل مستمر مع زملائهم، لقياس النسبة بين مخرجاتهم مع مدخلاتهم قياسا بزملاء العمل في نفس الوظيفة.
- المرؤوسون مدفوعون بواسطة إدراك العدالة، وبالتالي فإنّ وجود العدالة يجعل المرؤوس في حالة توازن ديناميكي، أما ظرف عدم العدالة تجعل المرؤوس يشعر أحيانا إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لاستعادة التوزان.

---

[1] Lee.H.R(2000),An Empirical Study of organizational justise as aMediator of the Relationships among leader,member Exchange and job Satisfaction organizational commitment and turn over intentions in the lodging industry.phddissertation.virginia state university.p.69.

[2] جاسر صابرين مراد نمو، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء القياسي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، إدارة أعمال، فلسطين، 2010، ص13.

[3] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكر**ص123.

[4] أسامة عبد الكريم سكر، **أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 08، العدد03، 2012، ص520

[5] محمد بن محمد بن جابر الشهري، **مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من جهة نظرهم**،2014، ص198.

ووفقا لنظرية العدالة فإنّ الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد عدالة التوزيع أو عدمها.[1]

ويمكن تقسيم الأفراد لثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم اتجاه عدالة التوزيع كالتالي:[2]

1. **الشخص الحساس (الوسطي)**: وهو الشخص الّذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار إلى تحقيق العدالة في تبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فعندها يتحرك في أحد الاتجاهين التاليين:
   - إما تخفيض مدخلاته في حال الشعور الغضب.
   - أو زيادة مدخلاته في حال الشعور بالذنب.
2. **الشخص الخيري**: وهو الّذي يشعر بالعدالة فقط ويقبل بنصيبه في الحياة عند زيادة مدخلاته عن مخرجاته أثناء المقارنة الاجتماعيةبالجماعة المرجعية ويسعى دائما إلى تقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، لذا يسمى هذا النوع من الأشخاص المؤثرون.
3. **الشخص غير الخيري**: وهو الشخص الّذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ولا يقبل بنصيبه من الحياة ويسعى للحصول على المزيد من المنافع من الآخرين تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي، لذا يسمى هذا النوع من الأشخاص الأنانيون.

**ثانيا : قواعد العدالة التوزيعية**

قام Organ،1988 بوضع ثلاث قواعد للعدالة في التوزيع داخل المنظمات وهي كالتالي:

1. **قاعدة المساواة**: تتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الّذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الّذي يعمل بدوام جزئي وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزا على قاعدة المساواة.

---

[1] أميرة حواس ،**أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربي،2003 ، ص224.

[2] عواد عمرو محمد أحمد، **تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك سعود،جامعة الملك سعود، المجلة17، العدد2، 2003، ص17.

2. **قاعدة النوعية:** وتعني أنّ كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت أي ليس الّذين يعملون بجد فقط، وإذا حصل الغير فإنّ باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.
3. **قاعدة الحاجة:** ونعني بها تقديم ذي الحاجة الملحة على الأخرين بافتراض تساوي الأشياءالأخرى، فمثلا إذا زادت المنظمة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة و لديها أطفال،و أخرى غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء فإنّ المرأة المتزوجة تتقدم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.

ويرى كل من( Mueller et Randel) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها العامل الفعال مع المكافآت التي كان يتوقع الحصول عليها، وفقا لمعاييره الشخصية والمعايير الاجتماعية لجماعة المرجعية.

إنّ عدالة التوزيع تتضمن ما يأتي: [1]

- **جانب مادي:** حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملين من مكافآت.
- **جانب اجتماعي:** وتعبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات مع العاملين عند منحهم مكافآت.

**ثالثا :محددات العدالة التوزيعية:**

للعدالة التوزيعية ثلاثة محددات تتمثل فيما يلي :

1. **عملية توزيع العمل:** حيث يجب توزيع العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل عامل أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العامل، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجية ومن تم مخرجاته الوظيفية.
2. **تقديم الأجر المناسب:** لا بد للعامل أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلاّ تولد له إحساس بعدم عدالة التوزيع.
3. **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الامكانيات المادية والبشرية اللاّزمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامه.

[1] عبد الحق جبايلي ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز –أم البواقي –أنموذجا –**، ماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر،2014/2013، ص68.

## المطلب الثاني :عدالة الإجراءات: justice procedural

بعدما كانت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية منصب على بعد العدالة التوزيعية في تفسير العدالة في المنظمة. انتقل اهتمام الباحثين لمنحى آخر في دراسة العدالة التنظيمية يشير إلى أن تقييم العاملين للعدالة لا ينبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما بمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية.

### أولا : تعريف العدالة الإجرائية

يقصد بها الإجراءات المستخدمة في تحقيق المخرجات والتي يتم ادراكها على أنّها عدالة، وكذلك تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة واتخاذ القرارات بدون تحيّز والمكافآت الموزعة على العاملين، ويتم ذلك وفق معايير وقواعد معينة حسب طبيعة العمل في المنظمة .[1]

بالإضافة الى انها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية.[2]

تعرف أيضا بالعدالة المدركة عن الاجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل.[3]

فالعدالة التنظيمية الإجرائية تتمثل بمدى إحساس العامل بعدالة الاجراءات المتبعة في تحديد المخرجات، وهي كذلك مدى شعور العامل أو الموظف بالعدالة فيما يخص الاجراءات والأساليب المتبعة في عملية توزيع المدخلات والمخرجات وتحديدها من قبل المدير المسؤول عنه داخل المنظمة .

يعرفها البعض بأنها : تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تعكس على احساس المرؤوسين حيال عدالة الاجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها، لذلك تعد عدالة

[1]Harvey D. et Brown D, **An expercential Approach to organizational development**, 6th edition, prentice hall, Newjersey ,USA,

[2]سامر عبد المجيدالبشايشة ، **أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية**، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلة 4، العدد4، 2008، ص115.

[3]LEE,Lee.H, An empirical study of organzation al justice as a mediator of the relationships among leader -member exchange and job satisfaction organizational commitment and turnover intention in the lodging industryP.H.D. Dissertation, Virginia state university , 2000, P27 .

الاجراءات احدى وسائل اشاعة روح الجماعة لأنّ الاجراءات العادلة توجه رسالة للعامل على أنّ الجماعة تقدر كل عضو فيها .[1]

ويمكن تلخيص عدالة الإجراءات بثلاث عناصر وهي كالتالي:[2]

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات .
- شرح الإجراءات وعملية صناعة القرارات .
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد(متخذ القرار) والعاملين المتوقع تأثرهم بالقرار.

**ثانيا: قواعد العدالة الإجرائية**

هناك مجموعة من القواعد اللاّزم اتباعها عند اتخاذ القرارات والتي يعتقد أنّها تشكل القالب الذّهبي لإدراك معنى العدالة، حيث أنّ مدى الاعتقاد بوجود عدالة الاجراءات يرتبط بمدى الوفاء او الاحلال بمجموعة القواعد الاجرائية التالية:[3]

- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات اذ ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
- **القاعدة الأخلاقية:** أي أنّ توزيع المصادر يجب أن يتم وفق للمعايير الأخلاقية السائدة.
- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار جميع وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
- **قاعدة الدقّة:** يجب أن تتخذ القرارات بناءالى معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات التوزيع للجزاءات والمكافآت على جميع العاملين وفي كل الأوقات.

إلاّ أنّ عدالة الاجراءات تشمل على جانبين:[4]

---

[1] بندر كريم أبو تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز لوزارات الحكومة في الأردن** ، مرجع سبق ذكره، ص145.

[2] عادل محمد زايد ، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ,ص65

[3] أميرة حواس ،**الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية**، مرجع سبق ذكره،ص127.

[4] جير نبرججيراله وبارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004، ص.101

- **الجانب الهيكلي**: وهو الجانب الذي يعبر عن الاجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة، مثل: اجراءات( تقييم الأداء، تحديد الأجور، والتنقل والترقية .....إلخ).
- **الجانب الاجتماعي**: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وهو ما أطلق عليه فيما بعد عدالة التعاملات.

**ثالثا :محددات العدالة الإجرائية**

للعدالة الإجراءات مجموعة من المحددات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها و التي تتضمن ما يلي:[1]

- **وحدة الهدف**: المنظمة كلَها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحددَ وواضح.
- **المساواة** : كل العاملين لابد ان تطبق عليهم نفس القوانين واللَوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- **السلطة والمسؤولية** :هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات الَتي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي فإنَ من سيحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسؤولية .
- **تسلسل السلطة** :توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب اختصاصه، وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية** : يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدَد
- **المركزية** : تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من العاملين.

[2] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية** ،مرجع سبق ذكره ، ص 69-70.

## المطلب الثالث : العدالة التفاعلية

تقع العدالة التفاعلية تحت مظلة العدالة الإجرائية بل ممكن اعتبارها أوسع منها :

**أولا :تعريف العدالة التفاعلية**

تمثل العدالة التفاعلية البعد الثالث للعدالة التنظيمية حسب كل منBies&moag(،1986 )فهي تعبر عن مدى شعور العاملين في منظماتهم بالاحترام والتقدير من قبل قادتهم كما أنها أيضا تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين من قبل الآخرين[1]،

تعرف أيضا على أنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم الإجراءات.[2] ويقصد بعدالة التفاعلات(التعاملات)بأنها العدالة التي تعكس مدى إحساس العامل بعدالة المعاملات وذلك عندما تطبق عليها الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات عليه.[3]

وهي تعني أيضا، مدى إحساس العامل أو الموظف بعدالة المعاملات الانسانية في أثناء أداء العمل وعندما تطبق عليه الإجراءات، ويستطيع العامل أن يستشعر هذا النوع من العدالة من خلال ما يبديه المدير المسؤول من عدل ومساواة واحترام ومصداقية في تعامله مع العامل الموكل اليه العمل.[4]

**ثانيا:عوامل إدراك العدالة التفاعلية**

واستنادا لما حدّده Bies and Moag ( 1986 )فإنّ هناك أربعة عوامل تحدد ادراك العاملين لعدالة التعاملات وهي بحسب كالتالي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة مدى اخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين ؛
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين ؛
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (بمعنى عدم استخدام الألفاظ غير ملائمة والمؤذية) ؛

---

[1] عبد القادر رابح الله ،**علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي)**، أطروحة دكتوراه علوم اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، جامعة الجزائر 2، 2015/2014، ص108.

[2] Rego.A et tunba M.2006.organizational justice and citzenohip Behaviors:Study in a feminine high power Distance culture. University de Santiago.Aviro.portugal.2006.192.

[3] عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، 2006، ص73

[4] العبيدي، علوان قاسم، **تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية**، مجلة العلوم لاقتصادية والتسيير، العدد7، 2007،ص57-82.

أشار عدد من الباحثين إن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقة الشخصية وعدالة المعلومات :[1]

- **عدالة العلاقة الشخصية:** وتتحدد بطريقة المعاملة العادلة من قبل الرؤساء تجاه العاملين.
- **عدالة المعلومات:** وتتضمن تقديم شرح مناسب للقرارات والإجراءات للعاملين الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قرارتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين، وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أي مبرر .

**ثالثا :مكونات العدالة التفاعلية**

يتكون بعد العدالة التفاعلية من مكونات التالية [2]:

- **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامتهم.
- **التفسيرات الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

وقد حصر الكاتبانBies&Moag)( تطبيقات العدالة التفاعلية في أربعة عناصر [3]:

- **المصداقية** (Truthfulness): وتعني مصداقية ووضوح متخذ القرار.
- **الاحترام** (Respect): وتعني مدى ابتعاد متخذ القرار عن الفظاظة والغلظة مع العاملين.
- **ملائمة الأسئلة** (Propiety of questions): وتعني تجنب متخذ القرار لطرح الأسئلة غير اللائقة، أو الأحكام المسبقة.
- **التبرير** (Justification): وتعني التبريرات التي يقدمها متخذ القرار في قراراته تجاه العاملين.

---

[1] عامر علي العطوي ، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد العاشر(10)، العدد الأول، 2007، ص171.

[2] Chan ,M, **Organisational Justice And Landmark Cases ,International Journal Of Organizational Analyse** , 2000,8,(1), Pages 68-88.

[3] أبو القاسم الأخضر حمدي، **أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2015، االعدد03، المجلد 11، 2015، ص548-549.

## المبحثالثالث: نظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

أشارتالأبحاث التي قام بها الباحثون، كان أولهم (Adams 1963) وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه، جاءت معظمها متزامنة مع ظهور نظرية الثقافة التنظيمية لـ: ( Schein 1985)، حيث تم تجميع تلك التصورات الفكرية للعدالة التنظيمية ضمن بعدين رئيسين لتصنيف نظريات العدالة التنظيمية هم[1]:

**أولاً**: بعد رد الفعل- الفعل المسبق(Reactive- Proactive dimension): ترتكز نظريات رد الفعل على محاولات العاملين الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، وبعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل العاملين لمدركات عدم العدالة التنظيمية، أما نظريات الفعل المسبق فتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل.

**ثانياً**: بعد المحتوى – العمليات (Content-Process dimension): تم تطوير هذا بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدور هذه الأحكام، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها وبعبارة أخرى فإن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، بمعنى أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

وتأسيسا على من تقاطع هذين البعدين، صنف Greenberg نظريات العدالة التنظيمية إلى نظريات المحتوى الإستجابي مقابل نظريات المحتوى الإيجابي، ونظريات العملية الإستجابية مقابل نظريات العملية الإيجابية

### المطلب الأول: نظريات محتوى العدالة (العدالة التوزيعية)

انطلاقا من المعيار الذي اعتمده Greenberg في تصنيف نظريات العدالة فقد قسمت نظريات العدالة التوزيعية إلى نوعين أساسين:

[1] GREENBERGJERALD, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1,1987, 9-22.

**أولاً: نظريات المحتوى الإستجابي (رد الفعل):**

وهي نظريات تركز على كيفية استجابة العاملين للمعاملة غير العادلة فيما يخص التوزيعات النهائية للنواتج، وهي تضم:

1. **نظرية التنافر للعدالة :**

استخدم (Adams) نظرية التنافر أواللانسجام الإدراكيكأساس لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن العامل يعاني من اللانسجام الإدراكيعندما تخرج الأحداث وتمثل نظرية العدالة، عن نطاق توقعاته الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية، وقد بنى (Adams) هذه النظرية على الفرضين الآتيين [1]:

أ. أن العاملين يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن العامل يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي، وقد عرف (Adams) المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها العامل في التبادل الاجتماعي مثل النقود والمكافآت وزيادة السلطة، وتحسن المركز الاجتماعي والمدحوالتقدير، ومهام العمل الشيقة، أما المدخلات فهي الصفات أوالخصائص التي يمتلكها العامل مثل العمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم، والخبرة، المهارة، والجهد والدافع.

ب. إن العامل مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل هما:

- الشعور بالغضب إذا أدرك العامل أن مدخلاته ( التعليم، الجهد المبذول، التدريب، الخبرة...إلخ) تفوق مخرجاته (الأجر، التعويضات، الترقية....إلخ) بدرجة كبيرة، أوأن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.
- الشعور بالذنب إذا أدرك العامل أن مخرجاته تفوق مدخلا ته بدرجة كبيرة أوأن نسبة مخرجاته إلى مدخلا ته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

[1] زياد بركات، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين**، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة قابوس، سلطنة عمان، 2016، مجلد 10، العدد 01، ص127.

وتُركز هذه النظرية على مدى شعور العامل بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للعاملين الآخرين وخاصة في نفس مجموعة العمل، وتشير إلى أن الأفراد العاملين يحفزون لتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال المكافآت التي يتمنون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به، وقد واجهت نظرية العدالة انتقادات من بينها افتراضها أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحدا رغم الفروقات الوظيفية بين الأشخاص، وعجزها عن تقديم تصور واضح وشامل لسير عملية العدالة التنظيمية في المنظمات، بالإضافة على إهمالها للفروق الوظيفية بين العاملين لا سيما النفسية وميل العاملين عادة إلى تقدير جهودهم بشكل مبالغ فيه[1]

2. **نظرية الحرمان النسبي:**

تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال (Martin, 1993) الذي رأىأن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام العامل بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه العامل مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت[2].

حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيناللحرمان النسبي:

- **الحرمان الذاتي الفردي**: والذي يعتمد على المقارنات الوظيفية بين العاملين، وتعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.
- **الحرمان الجماعي**: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى الموظفين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كلجماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل عامل معتقدات بشأن عدالة أوعدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

و قد أشارت نفس الدراسة السابقة إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مقدرا خاصة أولئك الذين لا يتناسب طريقة تفكيرهم وطموحهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة سوف

[1] فراح العربي، **اثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المنظمات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2018/2017، ، ص65.

[2] زياد بركات ، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين** ، مرجع سبق ذكره، ص130.

يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى منزلة لذا فإن نتائج المقارنة غالبا ما تكون غير مرضية والمحصلة الإحساس بعدم العدالة، وبالتالي زيادة معدل الحرمان الجماعي[1].

### 3. نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع (Blaue, 1994)نظرية التبادل الاجتماعي(Social Exchange Theory)هذه لتفسير العدالةالتنظيمية بالاعتماد على الفرضين الآتيين[2]:

- طالما أن الإنسان هومخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أوتبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى، فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر، أي أن مخرجات الطرف الأول مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر تعتبر مدخلات الطرف الأول، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أوعدم عدالة التبادل الاجتماعي.
- عندما يدرك العامل عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان العامل في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

بناء على ما سبق فإن (Blaue) يرى أن الثقة هي أساس تشكيل التبادل الاجتماعي، وهي متعددة الأبعاد، تتضمن عوامل مثل التوقع فالطرف الأول سوف يتصرف بطريقة مرغوبة تهدف إلى تحقيق النفع بالاعتماد على ما يقدمه الطرف الثاني.

و قد أشار **الهنداوي** إلى أن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر العدالة التنظيمية من قبل إدارة المنظمة كمقابل لقيام الموظفين بأعباء العمل وأداء واجباتهم فالثقة إذن متغير وسيط بين لتلك العلاقة القائمة (عدالة المنظمة– أداء الموظفين)[3].

---

[1] حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي** ، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر،2014/2013، ، ص84.

[2] فراح العربي،**اثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المنظماتالاستشفائية العمومية الجزائرية** ، مرجع سبقذكره،ص66.

[3] ياسر فاتح الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل**، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، ، ط1، مصر ،2012، ص163.

### 4. نظرية العدالة :

رغم أنVroomهوأول من جاء بنظريةالعدالة Porte & Lawler Justice Theory , 1968،كتعبير للدافعية، إلا أن Porte & Lawler أكدا أن استمرارية الأداء وفاعلية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهي محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدركه ويعتقد أنه يستحقه، ويمكن القول أن Porte & Lawler قد طورا نموذجاً عرضا فيه وصفاً لعملية الدوافع يعتبر أكثر شمولاً مما جاء في نظرية التوقعات Vroom، وقد أكد كل من Porte & Lawler على ثلاث خصائص رئيسية وهي[1] :

- يتم تقدير قيمة المكافأة المدركة بكل من المكافآت الداخلية والخارجية والتي تؤدي إلى إشباع الحاجة عندما يتم إنجاز المهمة.
- يتم تقدير المدى الذي يستطيع العامل فيه من إنجاز العمل بمتغيرين هما: إدراك العامل لما هومطلوب من أجل إنجاز العمل، ومقدرته على إنجازه فمن الطبيعي أن تزداد فعالية إنجاز العمل كلما ازدادت المقدرة لإنجازه.
- إن عدالة المكافآت المدركة تؤثر على مقدار الرضا الناتج عن هذه المكافآت. وبشكل عام، يمكن القول أنه كلما أدركالعامل أن المكافآت أكثر إنصافاً، كلما ازداد رضا العامل كنتيجة للحصول عليها، وعلى الرغم من أن النموذج أضاف توضيحاً جديداً فسر من خلاله العلاقة بين الدافعية والأداء، إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيوعه وانتشاره.

### 5. نظرية حساسية العدالة

قام (Greenberg , 1979) باختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من العاملين الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أوالقيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادلالاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء العاملين وبعبارة أخرى، فإن هؤلاء العاملين لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، وبالاعتماد على نتائج هذه النظرية يمكن تقديم منظورجديدللعدالة التوزيعية .[2]

[1] زياد بركات، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين** ،مرجع سبق ذكره، ص168.

[2] زياد بركات، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين** ، مرجع سبق ذكره، ص130.

حيث يمكن تصنيف العاملين إلى ثلاث فئات بحسب نظرية الحساسيةللعدالة ( SensitivityTheory of Justice)هي[1]:

- الشخص الحساس للعدالة: هوالشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما: زيادة مخرجاته أوتخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب، وتخفيض مخرجاته أوزيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
- الشخص الخيري: هوالشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.
- الشخص غير الخيري: هوالشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبهمن الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي .

**ثانياً: نظريات المحتوى الإيجابي (الفعل المسبق)**

تركز هذه النظريات على كيفية تحقيق العاملين لتوزيع النواتج بصورة عادلة، وتشمل هذه النظريات نظرتين أساسيتين وهما نظرية تقيم العدالة ونظرية دافعية العدالة، وعلى الرغم من اختلاف في المضمون إلا أنهما يشتركان بكيفية توزيع المكافآت على الوظائف أو المواقف ويمكن توضيح هاتين النظريتين على النحو التالي:

1. **نظرية تقييم العدالة** :

يرىLeventhal) (1980, أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالةتوزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وهناك ثلاثة قواعد أومبادئ رئيسة تحدد عدالة المخرجات هي[2]:

- قاعدة الإسهامات أوالجهد: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.

[1] أسامة عبد الكريم سكر، **أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**،مرجع سبق ذكره،ص528.

[2] سعيدة الشيخ،**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن بالبويرة** ،مرجع سبق ذكره، ص25.

- قاعدة الحاجات أوالاحتياجات: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أوالتوافق بين أعضاء الجماعة.
- قاعدة تقييم عدالة التوزيع: وتهدف إلى تحقيق العدالة لتنمية الإنتاج ورفع معدلات الأداء .

2. **نظرية دافعية العدالة :**

خلافاً لآراء (Leventhal) يقترح (Lerner, 1977)نظرية دافعية العدالة( Justice Motivetheory ) والتي تفرض أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد،وقد طور (Lerner) أربع طرق لتوزيع المخرجات أوالمكافآت هي[1]:

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء؛
- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات؛
- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أوالإسهامات؛
- التوزيع بالاعتماد على الاحتياجات.

ويضيف (Lerner) أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أوالمكافآت أو الهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع[2]

## المطلب الثاني: نظريات عملية العدالة (العدالة الإجرائية والتفاعلية)

كما صنفت نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات المحتوى الإستجابي ونظريات المحتوى الايجابي، فقد تم تصنيف نظريات العدالة الإجرائية والتفاعلية إلى نوعين نظريات العملية الاستجابة ونظريات العملية الإيجابية، ويكمن الاختلاف بين الصنفين في أن نظريات عملية الاستجابة تركز على إجراءات حل النزاع أما نظريات العملية الإيجابية فتركز على إجراءات التوزيع، وقد تجسدت تلك النظريات فيما يلي:

[1] لينا محمد سالم البوق، **ادارك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفات بجامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص31.

[2] سعيدة الشيخ،**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن بالبويرة** ، مرجع سبق ذكره، ص35.

**اولا :نموذج رقابة العملية**

يعتبر ما قدمه كل من )Thibour& Walker, 1975(نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، حيث أنها تقييم ردود فعل (استجابات) الأفراد نحو إجراءات حل المشاكل وعلاجها، وهي تختلف فيما يتعلق بـ[1]:

- **التحكم في العملية:** مقدار التحكم المتاح للمتنازعين في الإجراءات المستخدمة لحل النزاعات.
- **التحكم في القرار** : مقدار التحكم المتاح على تحديد النواتج أي قدرة العامل على الاختيار فيكون له تأثير في أثناء مرحلة صنع القرار.

يشير الباحثانإلى أن العاملين يدركون العدالة الإجرائية عندما يتاح لهم التحكم (الرقابة) على العملية في إجراءاتها ورقابة صنع القرار لدى الطرف الثالث المحايد (الإدارة) يذكر(, taylor& al,1997) أن نظرية **Thibour& Walker** عن العدالة الإجرائية قد دعمت نتائجها الكثير من الدراسات التي أكدت انه "كلما زادت رقابة العملية على الإجراءات زاد الحكم عليها بأنها عادلة"، بمعنى التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار .

**ثانيا :نظرية تفضيل التوزيع**

جاءت هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة إلا أن نظرية التفضيل ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المدخلات أو المكافآت سوف تكون إيجابية ( يؤيدها ويقبلها العاملين) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة.

حدد leventhal ثمانية عناصر للإجراءات التوزيعية التي تؤدي إلى تحقيق العدالة وهي[2]:

- الاختيار الجيد لمراكز صنع القرار.
- تحديد هيكل عملية صنع القرار؛
- تحديد القواعد اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات والمكافآت؛

[1] حمزة معمري ،**إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي** ، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2] فراح العربي،**اثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المنظماتالاستشفائية العمومية الجزائرية** ،مرجع سبق ذكره، ص69.

- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها؛
- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين وصدى القرارات عليهم؛
- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات؛
- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية؛
- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها؛

أكدت دراسة (Folger&Cropanzano 1998 ) أن البحوث أثبتت القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف ،وفي نفس السياق يؤكد (chan2000) أن العدالة التفاعلية تحتوي على مكونين أساسين هما [1]:

- الحساسية الشخصية و تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين .
- التفسيرات او المحاسبة الجماعية وتشير الى القيم المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات او مكافئات غير مناسبة يتم توزيعها .

**ثالثا :نظرية النماذج للعدالة الإجرائية**

تعتبر هذه النظرية في مجالالعدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تُقييم ردود فعل العاملين لإجراءات حل المشاكل أوعلاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما: التحكم في العملية الذي يشير إلىقدرة العامل على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار)، والتحكم في القرار الذي يشير إلى قدرة العامل على الاختيار أي أن يكون له كلمة أوتأثير في القرار الصادر(مرحلة صدور القرار). وقد طور Taylor & land نموذجهعلى أساس بعدين أساسيين هما: الإجراءات الرسمية العادلة، وعدالة التفاعلية، كما قدم ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها هي:

1. **نموذج المصلحة الذاتية :**

كان يعرف بالمنظور الوسيلي، وهو أساس الدراسات اللاحقة للعدالة الإجرائية ويقوم على المصلحة الشخصية، على افتراض أن العامل تدفعه مصالحه ومحاولة تعظيم مكاسبه الذاتية عند تعامله مع العاملين

[1] حمزة معمري ،**إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي** ، مرجع سبق ذكره، ص87.

الآخرين، كما يؤكد هذا النموذج على الاهتمام بالإجراءات نابع أساسا من خلال تأثيره على النواتج التي تؤدي إليها بمعنى آخر أن الإجراءات تكون ذات قيمة ما دامت تؤدي إلى نواتج مرغوبة ( تعزز المصلحة الذاتية للعامل) فالنتائج الأكثر نفعا يعتقد أنها تكون عادلة بغض النظر عن عدالة الإجراءات فالعامل قد يتحمل خسائر اقتصادية قصيرة المدى إلى الحد الذي يتوقع فيه أن النواتج المرغوبة وشيكة الحدوث في المستقبل وعليه يقترح هذا النموذج ما يلي:

**أ.** إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق توزيعات العادلة؛

**ب.** عندما يعمل العامل بمفرده فانه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار) لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي تحصل عليها، أما عندما يحتاج العامل لأن يتعاون مع الآخرين فان اهتمامه يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية ( القدرة على التعبير عن الرأي)[1].

### 2. نموذج القيم الجماعية

تم اقتراح هذا النموذج كتكملة لنموذج المصلحة الذاتية، وتم تطويره بالاعتماد على مفاهيم التماثل الاجتماعي، حيث أن العاملين في الجماعة يميلون للتصرف بطريقة تساعد كل أعضاء الجماعة، يفترض هذا النموذج أن العاملين تقدر أهمية العلاقات مع الجماعات على المدى الطويل، وهذا يجعلهم يهتمون بالإجراءات التي تزيد من تماسك الجماعة، لأن هذه الأخيرة تعطي العامل أكثر من مجرد المكافآت المادية حيث أن الانتماء إليها هو وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية وتقدير الذات (مكافآت اجتماعية قيمة).

بتعبير آخر فان الرقابة أو التحكم ليست ضرورية في حد ذاتها، ولكن الأكثر أهمية هو تنمية العلاقات داخل الجماعة التي تتيح للعاملين حرية التعبير عن الرأي وبوضوح.

إن نموذج قيمة الجماعة يناقش مفهوما أوسع لمعنى العدالة الإجرائية من خلال ما قدمه نموذج الرقابة لكل من Thibour& Walker إذ انه يفترض أن العاملين في المنظمات يركزون على ارتباطهم الطويل المدى مع الجماعة، ومع ذوي السلطة بها ومع المنظمة ككل، فالعاملين يتوقعون أن المنظمة تستخدم إجراءات حيادية في صنع القرارات التي يتخذها القادة الإداريين محل الثقة، ولذلك بمرور الوقت سوف يستفيد جميع أعضاء

[1] ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل ,مرجع سبق ذكره**،ص168.

الجماعة بصورة عادلة من كونهم أعضاء في الجماعة، كما أنهم أيضا يتوقعون أن الجماعة وذوي السلطة بها يعاملون بالطرق التي تدعم تقديرهم لذاتهم ولكونهم أعضاء ذوي قيمة في الجماعة يستحقون المعاملة باحترام[1].

إن العاملين يعتبرون أن الإجراءات التي تسمح لهم بالتعبير وإبداء الرأي تكون عادلة لأنها تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة حتى لو كان هذا التعبير لا يمكنهم من الحصول على النتائج أو التوزيعات المرغوبة، فانه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لديهم لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء وأهميته كعضو في الجماعة [2].

### 3. نموذج علاقات السلطة في الجماعات :

طور هذا النموذج على يد كل من Tyler &Lind سنة 1996 وهو يعد صورة معدلة لنموذج قيمة الجماعة، وناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات الإتباع للعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي[3]:

أ. **الثقة في السلطة:** تقاس بدرجة عدالة وأخلاقيات القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ونزاهة ويأخذ في الحسبان حاجات وتطلعات العاملين ووجهات نظرهم فانه يكون موثوقا فيه من جانبهم فالثقة تعكس معتقد الإتباع في نوايا قائدهم.

ب. **الحيادية:** يتم الحكم عليها من خلال عدم تحيزه الشخصي في صنع القرارات، واعتماده على الحقائق.

ت. **السمعة الحسنة:** تشير إلى تقديره والمكانة التي يعطيها العاملين لصاحب السلطة من خلال تاريخه السابق، فتزداد مكانته إذا كان يعاملهم بكرامة وأدب واحترام لحقوقهم.

وهكذا يحكم العاملين على حيادية وثقة وسمعة القائد من خلال الإجراءات التي يتخذها صاحب السلطة.

### رابعا :نظرية المعارف المرجعية

قدم هذه النظرية (Folger, 1986) تأسيسا على نظرية المساواة، فهي تمثل امتدادا لها في تفسير ردود فعل العاملين نحو نواتج العمل غير العادلة ، وتميز بين نوعين من الاستجابات لدى العاملين عند إدراكهم

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل مرجع سبق ذكره**، ص170.

[2] Folger, R. &Bies, R. J., "**Managerial Responsibilities And Procedural Justice**", The Employee Responsibilities And Rights Journal, Vol. 2, 1989,pp220-239.

[3] فراح العربي،**اثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المنظماتالاستشفائية العمومية الجزائرية** ، مرجعسبق ذكره،ص72.

لعدم العدالة انطلاقا من تقييمهم للنواتج تبعا لبعض الأطر الفكرية المرجعية وهما : استجابة الاستياء، واستجابة الرضا / عدم الرضا.

بحيث تفسر نظرية المعارف المرجعية كيف ينشأ عدم الرضا لدى العاملين ، وطبقا لهذه النظرية يضع العاملين ثلاثة أشكال من المحاكاة تتضمن[1]:

1. **المعرفة المرجعية**: وهي تمثل أوضاع بديلة ممكنة التخيل التي تختلف عن واقع الشخص الذي يكون أكثر ميلا للإحساس بعدم الرضا عندما يعتبر أن النتائج المتصورة أكثر جاذبية من الواقع الفعلي، ويصبح العامل على وعي بالبدائل عند حصول الآخرين على مكافآت تختلف عما حصل عليه، وهنا يميل العامل إلى الشعور بالاستياء ، وبغض النظر عن القاعدة المنتهكة هي المساهمة آو الحاجة أو التكافؤ فان الأساس هو أن ما حدث ليس ما كان ينبغي أن يحدث وفقا لتصور العامل.

2. **التبرير**: يرتبط بالطريقة التي يجب أن تفعل بها الأشياء، حيث تتم المقارنة بين الإجراءات الفعلية والإجراءات المرجعية في إيجاد النواتج، فإذا تم الحكم على الإجراءات الفعلية أنها قاصرة وغير أخلاقية مقارنة بالمرجعية فسيكون التبرير ضعيفا للنواتج الموجودة فعلا، وعكس ذلك إذا ما تم إدراك المبرر العقلي للإجراء الفعلي بأنه أقل ملائمة من الإجراء المرجعي فهنا تحدث حالة عدم الرضا وفي حال نظر المعامل إلى المبرر العقلي على انه ملائم فانه سيزول الإحساس بعدم الرضا عن النواتج الفعلية.

3. **احتمال التحسن**: قد ينظر العامل إلى النواتج الحالية على أنها مؤقتة خاصة إذا كان غير راض عنها، فرضا العامل هنا قد يتأثر بما يتوقع الحصول عليه في المستقبل بحيث يكون أكثر رضا إذا أدرك أن هناك احتمالا لتحسين النواتج في المستقبل.

إن نظرية المعارف المرجعية ركزت بشكل أساسي على الجانب المعرفي في تفسير مدركات العدالة لدى العاملين من خلال التركيز على المقارنة بين النواتج الفعلية وتلك المتصورة (الواقع الفعلي والوضع المرغوب المتوقع حدوثه)، بالإضافة إلى بعد مدى مشروعية الإجراءات التي قامت على توزيع النواتج بهذه الطريقة في ضوء مقارنتها مع الإجراءات المرجعية ومدى اعتقاد العامليين باحتمال تحسن أوضاعهم في المستقبل القريب.

و تأسيسا على ما سبق عرضه لمختلف نظريات العدالة التنظيمية يمكننا استنتاج ما يلي:

[1]Folger, R. &Konovsky, M., "**Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions**" Academy Of Management Journal, Vol. 32 ,No. 1 , 1989,pp 401-420.

أ. أنه يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية إلى صنفين : نظريات العدالة التوزيعية مفسرة لمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع النتائج والمكافآت، وإلى نظريات العدالة التفاعلية والإجرائية مفسرة لعدالة التي انتهجت في تحديد النواتج أثناء تطبيق وتنفيذ الإجراءات.

ب. عدم وجود نظرية مفسرة مثلى للعدالة التنظيمية ، لإمكانية وجود أسباب متعددة و مختلفة لتحديد أحكام العدالة التنظيمية (التوزيعية ، الإجرائية و التفاعلية) ، والهدف من عدم التفضيل بين مختلف النظريات المفسرة هو التكامل بينها وبين النماذج لتحقيق فهم أفضل لظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة

## المبحث الرابع: العدالة التنظيمية بين العوامل (محددات)البيئية المؤثرة فيها والنواتج المترتبة عنها.

هناك مجموعة من المحددات أوالعوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية، وفيما يلي أهم هذه العوامل ما نستعرضه.

### المطلب الأول: عوامل البيئة الداخلية

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين أو سلوكياتهم ، حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها، فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجابا على إحساس عامليها وإدراكهم للعدالة التنظيمية[1]

ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:

**أولاً: الهيكل التنظيمي:** يعرف (Stoner) الهيكل التنظيمي بأنهالطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها، والهيكل التنظيمي هومصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ،[2]

ونذكر منها :

1. **درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات:** وتشير المركزية إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا، بينما تعنى اللامركزية منح المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة بها، وهناك عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي وهما:[3]

---

[1] سعيد محمد عايض الأسمري،**مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2013،ص 26.

[2] محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة3 ، الأردن، 2005، ص205

[3] طارق طه،**الإدارة**،دار الفكر العربي،مصر، 2008، ص 493.

2. **المشاركة في اتخاذ القرار:** وتعكس مدى مشاركة أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم في صياغة واتخاذ القرارات.
3. **هرمية السلطة:** وتشير إلى الحرية أوالصلاحيات الممنوحة للعامل في اتخاذه للقرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للعامل كبيرة كلما قلت درجة هرمية السلطة والعكس، أي كلما قلت درجة الحرية الممنوحة للعامل كلما اتسعت هرمية السلطة، وكلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرار واتسعت درجة هرمية السلطة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعكس، فمما سبق يمكن ملاحظة أوجه العلاقة بين المركزية والعدالة التنظيمية وبالضبط العدالة الإجرائية، فإتاحة الفرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة الإجرائية، لذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، بما يتيح فرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة تمكنه من التأثير في نتائج القرار، من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، وبالتالي يمكن القول أن قلة درجة المشاركة في اتخاذالقرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة (أي زيادة درجة المركزية) تؤديان إلى إحساس العاملين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين، وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية، فإنه من المتوقع أن تؤدي قلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة، إلى تراجع مستوى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية[1].
4. **درجة الرسمية:** ويقصد بالرسمية في الهيكل التنظيمي درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين به، ومدى تنميطه لوظائفهم المختلفة.

حيث أنه من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي إلى تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، فحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة فإن القرارات والأنشطة وكذلك سلوكيات العمل تكون مبرمجة وتتميز بدرجة عالية من الثبات، وبما أن الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية وفق ما اقترحهleventhalفإن من المتوقع أن تؤدي

[1] سالم مرزوق الصحيح، علي حسين محمد، **العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية**، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، العدد 94، سبتمبر 2003، ص 61.

الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الإجراءات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية.

ولكن الإفراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية من شأنه أن يتيح مناخا تنظيميا مقيدا لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة، وعليه فإن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي دون أن يكون هناك إفراطا فيها سيسمح بتحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين في المنظمة، وهذا ما سيدعم شعورهم بالعدالة الإجرائية[1].

**ثانياً: مستوى الأجر**

يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملين الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت أوطوال الوقت ويحدد هذا الاجر بالساعة، باليوم، بالشهر، بالقطعة ،ونظرا لكون موضوع الأجر من أدق موضوعات قانون العمل وأشدها تشعبا وتعقيدا، واكترها إثارة للجدل والخلاف، وباعتباره أهم الموضوعات التي تشغل بال العاملين والمنظمات والحكومات والنقابات، فالأجر بالنسبة للعامل ، يمثل دخلا يزيد منه أملا في رفع مستوى معيشته ورغبة منه في إشباع حاجاته من السلع والخدمات التي يقدمها المجتمع له،وبالنّسبة للمنظمات،فمن مصلحتها أن يمنح العامل أجرا معقولا غير مغال فيه، بحيث يحصل على أكبر إنتاج ممكن بأقل أجر ممكن، كما أن الزيادة فيه تزيد من أعباء المنظمة التي قد تضعها بعيدا عن مجال المنافسة والى الافلاس في بعض الاحيان[2].

أمّا الدولة فهي تنظر إلى الأجر على أنّه عنصر يؤثر في السياسة الاقتصادية التي تتبعها، ولذلك يجب أن يتحدد الأجر في المستوى الذي يحقق حياة لائقة للعاملين ، الذي يسمح بتحقيق فائض يعاد استثماره، في زيادة قدرة الدولة على الإنتاج، ومن جهة أخرى فإنّه ما يهم الدولة هواستقرار علاقات العمل، لأنّ استقرار العلاقات يشجع على زيادة النشاط الاقتصادي، هذا ما يؤدي إلى وجود معادلة متناقضة بين مصلحتين أحدهما اقتصادية وأخرى اجتماعية، وفي المقابل يظل الأجر عنصرا متأثرا بالتطورات الحاصلةفي عالم الشغلويعد الأجر المصدر الأساسي لدخل العامل ، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن العامل يسعى لتحقيق كلا من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات

[2] سالم مرزوق الصحيح، علي حسين محمد،**مرجع سبق ذكره**، ص 61-62.

[2].سيد محمود رمضان، **الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمانالاجتماعيدراسة مقارنة**، دار الثقافة، مصر، 2010، ص 143.

الأجور. فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجورا متساوية نسبيا لتلك التي يتلقاها العاملين في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملين أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة[1].

هذا ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال إتباع الخطوات التالية[2]:

- إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف ؛
- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف ؛
- تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية ؛
- وضع معدلات ملائمة للأجور

**ثالثاً:الاستقطاب**

يقصد باستقطاب الموارد البشرية أنهالبحث عن العاملين المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف[3]، فالاستقطاب هوتلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من العاملين المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وللاستقطاب نوعان[4]:

1. **استقطاب داخلي**: يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.
2. **استقطاب خارجي**: وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم كفاية المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أوعندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العامليين باهتمام المنظمة وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية، كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العامليين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى عاملي المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم.[5]

---

[1] بشار يزيد الوليد،**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة 01 ، عمان، الأردن ،12009، ص 95.

[2] جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص 383.

[3] عبد الغفار رضني، حسين القزازي،**السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 487.

[4] أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1 ،الأردن،2011، ص102.

[5] سعيد محمد عايض الأسمري،**مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، مرجع سبق ذكره**،ص 25- 28.

**رابعاً: التدريب**

التدريب هو عملية تستهدف تعليم العاملين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم في مختلف المستويات التنظيمية، فهو يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب، إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة و العاملين يمكن أن يكون عاملا مهما في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدرا مهما لعدم العدالة التنظيمية، وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب[1]:

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها العاملين من برنامج تدريبي معين.

**خامساً: تقييم الأداء**

يقصد بتقييم الأداء أن تقييم الأداء هودراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أوترقيته لوظيفة أخرى[2].

وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء[3].

ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية نذكر[4]:

- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية.

---

[1] عادل محمد زايد،**العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**،مرجع سبق ذكره، ص 168-172.

[2] عبد الباقي صلاح الدين،**الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للتوزيع والنشر،مصر، 2002، ص257.

[3] عادل محمد زايد،**العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**،**مرجع سبق ذكره**، ص 174

[4] سعيد محمد عايض الأسمري،**مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، مرجع سبق ذكره**، ص 29 .

- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العمال من تقديرات تقييم الأداء.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيهم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود.

**سادساً: القيم التنظيمية**

يقصد بالقيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وكما أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وان المنظمات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة، ويدركها العاملين في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات العامل وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة وتعمل في ضوئها والتي ستنعكس بشكل أوبآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها، ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك العاملين لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها العامل تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.[1]

ومن بين تلك القيم نذكر ما يلي[2]:

1. **الاهتمام بالعاملين:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتخاطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للموظفين، من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم، وإن زيادة قيمة الاهتمام بالعاملين في المنظمة له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة، وبالتالي سوف يكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسبا مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك سوف تحرص على توزيع العوائد التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.
2. **الالتزام بالموضوعية:** ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال، والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام أوالقرارات، وإن السلوك غير الموضوعي الذي تتبناه الإدارة يؤدي إلى تزايد درجات عدم التأكد لدى الاتباع من جهات عدة، فمن

[1] مقدم عبد الحفيظ، **علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبريقية"**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت العدد الأول والثاني، مج (2)،1994،ص200

[2] ماجد بن شعاع البقيمي،**القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك الموظفين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 42-45.

جهة عدم تأكده من علاقته برئيسه، ومن جهة أخرى عدم تأكده من أن جهوده تحقق الأداء أوالنتائج المطلوبة، ومن جهة ثالثة عدم تأكده أنه في حال تحقيق النتائج المطلوبة سيحصل على العوائد المرغوبة. وبالتالي فإن الالتزام بالموضوعية سيزيد من مستوى ثقة العاملين في منظمتهم وهذا ما سيؤثر إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية، حيث أن إشاعة جومن الثقة بين الرئيس والمرؤوس ستزيد من إحساس العاملين بعدالة التعامل، وأيضا كلما كانت نتائج تقييم الأداء ترتبط بشكل أساسي بالجهود التي يبذلها العاملين وليس بأي شيء آخر فإن ذلك يزيد من الثقة في نظام تقييم الأداء ويؤدي إلى الشعور بالعدالة، كذلك إن ثقة العامليين في المعلومات المقدمة لهم من الإدارة خاصة المعلومات المتعلقة بتقييم أدائهم من شأنه أن يؤثر على إدراكهم لعدالة نظام تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة.

3. **مبـدأ الجدارة:** تتحدد الجدارة في ضوء ما يمتلكه العامل من معارف ومهارات واتجاهات لازمة لأداء وظيفة معينة، ومن هذا المنطلق فإن الجدارة ما هي إلا تعبير عن الخصائص التي يمتلكها العامل والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة وتمييز الأداء الوظيفي، وإمكانية تحقيق العدالة التنظيمية وذلك من خلال تدعيم مكونات الأساسية للجدارة لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين مخرجاتهم (العدالة التوزيعية) من خلال الاطمئنان إلى وسائل تحقيق تلك المخرجات (عدالة الإجراءات)، في ضوء ذلك يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحقق في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها[1].
4. **الشفافية:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة، حيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفير المعلومات لمستخدميها دون قيود، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنها تساهم في تبسيط وتوضيح الإجراءات للعاملين، كما توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.
5. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على إشراك العاملين بالمنظمة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، من خلال مناقشتهم والاستماع إلى آرائهم وتفويضهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم، وتبرز العلاقة بين المشاركة

[1] عمر محمد درة، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 216-217.

في اتخاذ القرارات وإدراك العدالة التنظيمية في أن مشاركة العاملين في صياغة ووضع الأنظمة واللوائح وكافة القرارات التي تتعلق بإجراءات توزيع المهاموكذلك العوائد يوفر لهم المعلومات عن الظروف والمبررات التي صاحبت قرارات تكليفهم بالأعمال أوتوزيع العوائد عليهم، وبالتالي يكون لديهم قبولا وقناعة أكبر بتلك القرارات ويعملون على تنفيذها[1].

**سابعاً: حل النزاعات في العمل**

يجد الرئيس نفسه في غالب الأحيان مطالبا بالتدخل لفض نزاع بين مرؤوسين أوأكثر، وقيامه بذلك يجعل منه طرفا ثالثا خفيا في أي نزاع بين طرفين، ويتدخل الرئيس بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة في فض النزاع بين العاملين دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أوبأهداف العملية الإدارية، وتعتمد عملية حل النزاع على إعطاء فرصة التحدث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بعدالته، ومن ثم على مخرجاتهم في العمل، وقد أكدت بعض الدراسات أن النمط المستبد في الإشراف يعتبر غير فعالا في إحداث نوع من العدالة في فض النزاع في العمل مقارنة بالنمط المشارك، وعليه تعتبر آلية مشاركة العاملين في جمع المعلومات حول موضوع النزاع وفهمه وكذا اقتراح حلولا ملائمة له مهمة جدا لشعوره بالعدالة[2].

**المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية**

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام، موظفين، قوانين، معلومات وغيرها) كما أنها تصدر لها منتجاتها، وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجيةوالتي يكون لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة، وفيما يلي تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك العدالة التنظيمية .[3]

**اولا :المتغيرات السياسية:** يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها

[1] شيخ سعيدة،**العدالة التنظيميةوعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن بالبويرة**مرجع سبق ذكره، ص161.

[2] رضاتير، **اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006- 2007، ص 119.

[3] عادل محمد زايد،**العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره**، ص 110-117.

للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة، كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين العاملين والمنظمات، وهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

**ثانيا :المتغيرات الاقتصادية:** هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات في الدولة (القطاع العام والخاص)، مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة. فمثلا قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحواقتصاد السوق الحر، هذا التوجه فيالفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

**ثالثا :المتغيرات الاجتماعية:** تعكس تلك المتغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية: مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، الاتجاهات نحوتشغيل الأطفال وغيرها، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات، وتعقد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

**رابعا :المتغيرات التكنولوجية:** تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجية الجوانب المادية (كالمصانع والآلات)، والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ومن بين هذه المتغيرات الإنفاق على البحوث والتطوير، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

**المطلب الثالث: نواتج العدالة التنظيمية**

قد ينجم عن إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من طرف العاملين العديد من السلوكيات التنظيمية الايجابية كالثقة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي...الخ ، أما في حالة العكس (اخفاض مستوى إدراك العدالة التنظيمية أو عدم إدراكها كلية) ، قد يفضي إلى الكثير من السلوكيات السلبية كزيادة معدل دوران العمل، اخفاض مستوى الأداء، الفساد الإداري ومالي.

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى بعض تلك السلوكيات ( الايجابية والسلبية)...

**أولا: سلوك المواطنة التنظيمية**

يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى ذلك السلوك الوظيفي الذي يؤديه العامل طواعية متجاوزا حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، وبدون مجازاته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة . بمعنى أنه سلوك فردي اختياري يمارسه العامل تطوعا، بدون انتظار أي مكافأة رسمية من المنظمة بهدف الارتقاء بكفاءتها وفعاليتها. [1]

خصالكثير من الباحثين إلى تحديد خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية و هي:[2]

1. **الإيثار**:يشير إلى السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفيةإنجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، إضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المنظمة .
2. **الكياسة (اللطفو اللباقة)** : تشير إلى سلوك العامل الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية.
3. **الضمير الحي**:يتمثل في سلوك العامل غير المباشر نحو المؤسسة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدواموزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، الانطباع التلقائي إلى سياسات، أنظمة، تعليمات، وقواعد العمل في المنظمة .
4. **الروح الرياضية**:تشير إلى سلوك العامل نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دونشكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح، الصبر والإحساس بمشكلات الآخرين .

[1] ملوح باجي الخريشا، محمد عبود الحرارشة، **درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 27، الأردن، 2012، ص65

[2] الطمامسة، سلامة عبد الله خلف، **أثر العدالة الاجرائية على بلوط المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركة Qiz في الأردن**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 01، السودان، 2015، ص ص20-21. . 60

5. **السلوك الحضاري:** يشير إلى السلوك والنشاطات الي يبديها العامل من خلال مشاركته البناءة في الحياةالاجتماعية للمنظمة، ومتابعته لكافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات الي تصدرها المنظمة.

لخصت العديد من الدراسات: (Niehoff&Moorman 1999)، (راضي بهجت عطية 2010، الطيب أسماء عطاء الله 2011، بندر أبو اتيه 2012، حجاج جعفر خليل جعفر2012...) إلى وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار أن إدراك العاملين للعدالة في المنظمة يفضي إلى شعورهم بالمسؤولية اتجاهها، مما يزيد من درجة الممارسات التطوعية غير الرسمية لديهم، بمعنى كلما شعر العامل بعدالة العوائد التي يحصل عليها، والإجراءات المتبعة في توزيع تلك العوائد، وعدالة التعامل في تطبيق مختلف الإجراءات التنظيمية، كلما انعكس ذلك إيجابيا مع سلوك المواطنة التنظيمية، والعكس صحيح.

**ثانيا: الثقة التنظيمية**

حاز موضوع الثقة التنظيمية على اهتمام الكثير من الباحثين خاصة في مجال دراسات السلوك التنظيمي، وهذا نظرا لدورها الهام في بناء وتشكيل البيئة التنظيمية الداعمة لنمو وتطور المنظمات. حيث تعرف بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها العاملون اتجاه المنظمات التي يعملون بها، والتي ترتبط بالتصرفات والممارسات الإدارية المطبقة حيث يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يلحق الضرر بالمصالح المشتركة.[1]

تتضمن الثقة التنظيمية الأبعاد التالية:[2]

1. **الثقة في زملاء العمل:** تمثل تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الايجابي بين العامليننمن حيث الاعتماد والاشتراك في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

[1] رضوان طارق رضوان محمد، **الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية**، مجلة التجارة والتمويل، العدد 04، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2014، ص 10.

[2] حاكم جبوري علك الخفاجي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2012، .ص17.

2. **الثقة في المشرفين:** تشير إلى التوقع الذي يحمله العامل من أن الكلمة والوعد والقول لفظا أو كتابتا الذييصدر عن المشرف يمكن الاعتماد عليه، بحيث تزداد هذه الثقة كلما كان سلوك المشرف عادلا في تعامله مع العاملين ، وفي توزيعه للمهام بين العاملين، وتطبيقه للإجراءات على الجميع وبدون تحيز أو تمييز.
3. **الثقة في إدارة المنظمة**تشير إلى مستوى قناعة العاملين بالقرارات، الأهداف والسياسات التي تضعهاإدارة المنظمة، ومدى حرصها على التطبيق العادل لها، وبصيغة أخرى تشير إلى مدى إيمان العامل بأن إدارة المنظمة سوف تهيئ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح العامل، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به.

**ثالثا: الرضا الوظيفي**

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي يصعب تفسيرها وفهمها كونها ترتبط بمشاعر العاملين التي تتغير بتغير المواقف والظروف، حيث يعرب عن المشاعر والأحاسيس النفسية للعاملين اتجاه وظائفهم، إذ تعتمد هذه المشاعر على مدى إدراكهم لما تحققه هذه الوظائف من حاجات ورغبات وما تقدمه من منافع مادية ومعنوية، كما أن الرضا الوظيفي يتكون من عناصر شخصية تتعلق بذات الفرد وعناصر تتعلق ببيئة العمل.[1]

كما يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى ثلاث مجموعات:[2]

- **عوامل المنظمة:** تشمل الأجر، فرص الترقية، طبيعة العمل، الإجراءات والسياسات المتبعة وظروفالعمل.
- **عوامل المجموعة:**تشمل الرؤساء وزملاء العمل.
- **العوامل الشخصية:**تشمل الحاجات، الرغبات والاهتمامات الفردية.

من خلال هذا التقسيم يتضح أن عدالة التوزيع والإجراءات ترتبط بشكل كبير بعوامل المؤسسة في حين ترتبط عدالة التعاملات بعوامل المجموعةأوضحت الكثير من الدراسات (سناء محمد عطا الداية 2012، شذى لطفي محمود محمد 2012 ، Tremblay&Pelchat 1998....)أن هناك علاقة إيجابية بين جميع أنواع العدالةالتنظيمية والرضا الوظيفي، بحيث كلما زادت درجة إدراك العدالة التنظيمية في

[1] محمد الزيودي، عماد زغلول، **الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 01، جامعة مملكة البحرين، 2008، ص 162.

[2] العجمي راشد شبيب، **العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 02، مصر، 2000، ص 195.

المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح، لكن درجة التأثير لكل نوع تختلف من دراسة لأخرى.

**رابعا:الاداءالوظيفي**

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال الإدارة، حيث يمثل حصيلة أداء تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، إذ أن العامل الذي يمتلك القدرة على أداء عمل معين لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية ما لم تكن لديه الدافعية لأدائه والعكس صحيح .

خلال المفهوم السابق يمكن حصر محددات الأداء الوظيفي في العناصر التالية :[1]

من خلال المفهوم السابق يمكن حصر محددات الأداء الوظيفي في العناصر التالية:

- **الدافعية الفردية**:ينبغي امتلاك كل عامل دافعا للعمل، سواء كان قويا أو ضعيفا.
- **بيئة العمل**:تؤدي تهيئة بيئة العمل إلى إشباع حاجات العامل، مما ينعكس إيجابا على أدائه الوظيفي.
- **القدرة على أداء العمل**:ينبغي توافر القدرة على أداء العمل لدى العامل.

أشارت العديد من الدراسات( زايد 1995، الكندري 2003، العميان والسعودي 2009، otaibi 2003 Al،199 Greenberg ...) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسنمستوى أدائهم الوظيفي.

[1] شطناوي نواف موسى، **العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، البحرين، 2013، ص 76.

**خاتمة الفصل:**

و في الاخير يمكن القول بان العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد بصفة اساسية في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية و انصاف الاجراءات و المخرجات التنظيمية و عليه فان تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو احد التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم و يرجع دلك لتنوع مواردها و اختلاف ثقافتهم و خلفياتهم المعرفية و الاقتصادية.

على الرغم من اختلاف الآراء بين الباحثين حول تحديد ابعاد العدالة الا ان هناك اجماع على ثلاثة أبعاد هي :العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية و العدالة التفاعلية (التعاملية).

إن العدالة التنظيمية تتأثر بمتغيرات كل من البيئة الداخلية و الخارجية كما تؤثر بدورها على عدد من المتغيرات التنظيمية من بينها الولاء التنظيمي الذي سنتعرف عليه أكثر فالفصل الثاني.

# الفصل الثاني:

# الولاء التنظيمي

**تمهيد :**

إن فعالية المنظمات تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها خاصة المتميزين منهم ، من خلال إشباع حاجاتهم و تلبية رغباتهم عن طريق إيجاد مناخ تنظيمي ملائم و سليم و خلق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء ، و إتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات

و الأنظمة و الحوافز ، يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء للمنظمة ، فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء و الاخلاص و الكفاءة عند العاملين و العمل على تثمين أنظمة الرواتب

و المكافآت سيؤدي حتما بصورة حتمية إلى نجاح و استمرار المنظمة لماله من تأثير مهم في مثير من سلوكيات العاملين و ماله من انعكاسات على العاملين و المنظمة على حد سواء .

لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للعناصر التالية:

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للولاء التنظيمي .

المبحث الثاني : أسس الولاء التنظيمي .

المبحث الثالث : أسباب و ظاهر ضعف الولاء التنظيمي .

المبحث الرابع : بناء الولاء التنظيمي و نتائج المترتبة عليه

## المبحث الأول :الاطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل المنظمة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمات ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه ايجابي للعامل نحو المنظمة، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على العناصر التالية:

### المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية و السلوكية ، و لقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي و بغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال . حيث تجدر بنا الاشارة أولا إلى مفهوم الولاء لغة و اصطلاحا و التعرف على أنواع الولاء و بعض المصطلحات ذات صلة به .

**أولا: مفهوم الولاء**

**لغة:** الولاء هو المحبَة، الطاَعة، والإخلاص[1].

**اصطلاحا:** الولاء مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين العامل والمنظمة ومدى استعداد العاملين لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها.[2]

**1. أنواعالولاء :**

الولاء ماهو إلاَ شعور العامل بالانتماء إلى شيء هام في حياته فكلما تم تحديد هذا الشيء تم التوصل إلى نوع أو صنف له وقد صنف إلى:[3]

- **الولاء الشخصي:** وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها، ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال الولاء الرياضي، والولاء السياسي...إلخ.
- **الولاء الديني:** وهو ولاءك للدين الَذي تعتنقه وتؤمَن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

---

[1] الجيلالي بن حاج يحي، **القاموس المدرسي** ،الشركة التونسية للتوزيع، طبعة 2 ، تونس ،1984.

[2] عبد الفتاح صالح خلفيات، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(3-4)،2009، ص291.

[3] مدحت محمد أبو النصر،**تنمية مهارات ( بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)**، إيتراك للطباعة و النشر، طبعة 01 ، قاهرة ، مصر ، 2005 ، ص ص 40-41.

- **الولاء الوطني**: وهو ولاءك للوطن الَذي تنتمي إليه، فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحي من أجله.
- **الولاء المهني**: وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنية بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسة.
- **الولاء للعملاء**: وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي يعمل بها هؤلاء العملاء الَذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.
- **الولاء التنظيمي( المؤسسي)**:وهو ولاءك للمنظمة الَتي تعمل بها، وهذا الأخير سنتطرق إليه بالتفصيل لاحقا باعتباره موضوع دراستنا .

نستنتج مما سبق أن الفرد الذي يتصف بالولاء بغض النظر عن نوعه، سواء كان شخصي أو ديني أو وطني أو مهني أو تنظيمي، فهذا الفرد يسعى لتحقيق أهداف ومتطلبات هذا النوع من الولاء.

## 2. المصطلحات المرتبطة بالولاء :

يكمن القول أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء نذكر منها :الانتماء، الوفاء الإخلاص ، التفاني، التضحية، الحب، الالتزام . :[1]

### أ. الانتماء :

فياللغة أصلها نما يقال الشيء نما أي زادوكثر و ارتفع ويقال انتمى الولد إلى أبيه أي انتسب إليه، إذن الانتماء يعني الانتساب إلى الشيء. ويقصد من هذا التعريف أن الانتماء إلى شيء من مكان، أو شخص أو فكرة، عقيدة هو الانتسابإلى أي منها .

أما اصطلاحاالانتماء حاجة نفسية لدى العامل وتحتاجإلى الإشباع عن طريق الارتباط والتوحد بالآخرين، وأن هذا الانتماء هو شعور العامل بالقبول والتميز وعليه فإن الانتماء هو شعور لدى العامل بأنه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء.

[1] أحمد السويسي ، **تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط** ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، 2017-2018 ، ص 124 .

ويشير هذا التعريف أن الانتماء هو شعور العامل بكونه جزء من جماعة ينتمي إليها وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها، وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة

**ب. الوفاء :**

يشير الوفاء إلى خصلة أخلاقية رفيعة المستوى، وفيها معنى الصدق و الاحترام ورد الجميل بالجميل، والأمانة في القول والحب والمفاهيم مضادة لهكالغدر والخيانة والكذب ونكران الجميل، ولأن الوفاء خصلة أخلاقية سامية جدا فإنها تحتاج لتكون سلوك إلى نفوس نبيلة ومثقفة ثقافة إنسانية عالية جدا.

يتضح من هذا المفهوم أن الوفاء سمة أخلاقية وسلوك نبيل توجد لدى العامل وتتضمن كل الخصال الحميدة عكس الغدر والخيانة والكذب.وهو ملازمة طريق المواساة ومحافظة عهود الخلطاء وقيل هو الصبر على ما يبذله الإنسان من نفسه ويرهن به لسانه، والخروج مما يضمنه وإن كان مجحفا به .

**ت. الإخلاص :**

عرفه العلماء بتعريفات عديدة ومن أوجهها : هو إفراد الحق سبحانه بالقصد في الطاعة ، والإخلاص تضاده الإشراك، فمن ليس مخلصا فهو مشرك. ويشير ذلك أن الإخلاص يعني الصفاء والنقاوة والابتعاد عن الاختلاط بأشياء أخرى.

**ث. الالتزام :**

هو ارتباط العامل بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف أو الأهداف ويسعى لتحقيقها. حيث أنالالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الإتحاد مع الجماعة والتمسك بها، سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليه، ويشير هذا التعريف أن الالتزام هو الإتحاد والتمسك والانتساب لشيء ما.

من هذه التعاريف السابقة نستنتج أن الولاء في معناه يشمل كل هذه المصطلحات .

**ثانيا: تعريف الولاء التنظيمي**

يعرف خلف سليمان الرواشدة الولاء التنظيمي بأنَه الانسجام بين أهداف العامل وبين أهداف المنظمة والتشابه بين العامل والقيم السائدة في المنظمة ، و كذا إقبال العامل على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف منظمته ، علاوة عن رغبته في الاستمرار في عمله نتيجة لتفضيلها على غيرها وافتخاره بانتمائه لها.[1]

يرىأبو النصر ان مصطلح الولاء التنظيمي يحمل عدة تعريفات: [2]

- شعور ينمو داخل العامل بالانتماء إلى شيء عام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي انسان.
- الإخلاص والمحبة والاندماج الَذي يبديه العامل نحو شيء يهمه.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان، كما يرى أنَ الولاء التنظيمي يقصد به شعور ينمو داخل العامل بالانتماء إلى المنظمة وأنَ هذا العامل جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأنَ أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة .

يعرف الولاء التنظيمي: بأنَه حالة التي يتكامل فيها العامل مع منظمته وعمله، فيصبح إنسانا مع مرور الوقت ملتزما و متقيدا بتعاليم المنظمة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من خلاله.[3]

إنَ مفهوم الولاء التنظيمي إنَما يعبر عن مدى تطابق أهداف العامل مع أهداف المنظمة الَتي يعمل فيهاومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها.[4]

ولقد أشارت العديد من الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي إلى الصفات التي يمتلكها العاملون الذين يظهرون الولاء اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بحيث أقرت هذه الدراسات بالإجماع على توفر هؤلاء العاملين على ثلاث سمات أساسية هي:[5]

---

[1] خلف سليمان الرواشدة، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 2 ، الأردن، 2008، ص88.

[2] مدحت أبوالنصر ، **تنمية مهارات ( بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)**،مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

[3] الأحمدى طلال بن عايد، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية للممرضين العاملين في المستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض**، المجلة العربية للإدارة، الرياض، المجلة 24، العدد 01، 2004، ص11.

[4] منير زيد عبوي ، **التنظيم الإداري( مبادئه وأساسياته)** ، دار اسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2006، ص207.

[5] Iqbal, Adaman, An Empirical Assement of demographic factors, organizational ramks and organizational commitment international journal of business and management, vol5, n°3, p-p 161-166.

- اعتقادهم القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل مصلحة المنظمة .
- امتلاكهم لرغبة قوية في الحفاظ على استمرارية عضويتهم في المنظمة .

يرى بروس(brous ) أنَ الولاء التنظيمي بوصفه مناصرة وتأييد للجماعة من قبل العامل في منظمته والمودة والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف والقيم المنظمة و أنَ الولاء التنظيمي نتاج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:[1]

- التطابق: وهي تبني أهداف العامل وقيم وسياسة المنظمة باعتبارها أهداف وقيم العامل فيها ؛
- الاستغراق: المقصود به الانهماك أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور العامل في العمل ؛
- الاخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة، أما الوفاء هو ثبات على الحب وإدامته إلى الموت معه وبعد الموت مع أولاده و أصدقائه.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن كيف تعمل المنظمة كي تحقق التوافق بين أهداف العامل وأهداف المنظمة و الإجابةعلى هذا السؤال تكمن في أنَ المنظمة تتبنى استراتيجية دمج العاملين ولقد أثبتت التجربة (وخاصة في المنظمات اليابانية) بأنَ الاتجاه المعاصر لاستراتيجية دمج العاملين، قد حققت نتائج مميزة في درجة الولاء التنظيمي في المنظمات التي طبقته، حيث أصبح ينظر للولاء في ظل استراتيجية الدمج المعاصر على أنَه:

استجابة عاطفية نفسية ايجابية ناتجة عن قناعة، تحدث لدى العاملين في المنظمة نتيجة تقييمهم العام الايجابي لما تقدمه لهم من اشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل، فيشعرون بانتماء وارتباط والتزام نحوها ونحو وظائفهم فيسعون عن رغبة وقناعة لبذل الجهود اللاَزمة لتحقيق أهدافها لعلمهم المسبق بأنَ أهدافهم لن تتحقق إلاَ من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فنجاح المنظمة يعني أنَ الخير سيعم كل الأطراف المعينة فيها.[2]

و لهذا و استنادا لما سبق ، يمكن القول بأنَ الولاء التنظيمي حالة نفسية شعورية ايجابية المتولدة لدى الفرد العامل اتجاه منظمته،تشير إلى درجة انسجامه وتطابقه مع منظمته ، اعتقاد القوي بأهدافها، إيمانه بقيمها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل وذلكبهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها .

[1] عويضة ايهاب أحمد، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات الأهلية**، رسالة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطيمن ، 2008، ص31.

[2] عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة 1 ، عمان، الأردن، 2005، ص 542.

**ثالثا : خصائص الولاء التنظيمي.**

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص نوجزها فيما يلي :[1]

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء فيها ؛
- إنَ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم ؛
- صعوبة قياسه والاستدلال عليه ؛
- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل . كما أن تخلي عنه لا يكون نتيجة تأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة تأثيرات استراتيجية ؛
- إنَ الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل المنظمة ؛
- إنَ الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلاَ أنَ درجة التغيير التي يحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تكون لها علاقة بالظواهر الإدارية الأخرى .

**رابعا: أهمية الولاء التنظيمي**

إنَ الاهتمام المتعاظم لظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجديَة على أهميته وماله من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها :

- أنَه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: يعتبر الولاء أساسا للإبداع ، وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع ؛[2]
- نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم المنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط استراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء العاملينفيها والحفاظعلى

[1] إبراهيم محمد ، موسى توفيق المدهون والجزراوي ، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص508.

[2] محمد حسن محمد حمادات: **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 01 ، عمان، الأردن، 2008، ص315.

هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة، وضمان بقاء العامل في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة ؛[1]

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز كما أنَه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة ؛ [2]
- تؤكد الدراسات على أنَه كلما ازداد الولاء كلَما قل معدل دوران العمل ؛
- كما تشير أيضا بعض الدراسات على أنَ الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب، والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي؛

وتظهر أهمية الولاء التنظيمي أكثر من خلال تعريف "بورتر" للولاء التنظيمي حيث قال عن العامل عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة لديه ما يلي:[3]

- اعتقاد قوي بقبول وقيم المنظمة ؛
- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة ؛
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة ؛
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الانسانية التي تساعد على تنمية الاحساس بالمنظمة ؛
- للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين، وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

[1] نعيم ابراهيم الطاهر، **الادارة الحديثة، نظريات ومفاهيم**، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2011، ص32.

[2] هيجان عبد الرحمان أحمد، **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 198، ص8.

[3] أدم غازي العتيبي، **أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت**، المجلة العربية، مجلد01، 1993، ص 113.

## المطلب الثاني : المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي

لقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال، حول مدخلين رئيسين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات ، والثاني على السلوك و من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على تلك المداخل :

**مدخل الاتجاهات( الموقفي ) :**

تستند فكرة هذا المدخل على اعتبار الولاء التنظيمي اتجاها و ليس سلوكا. فهو يتمثل في طبيعة العلاقة بين العامل و منظمته .فعندما تصبح قيم العامل ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فانه سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته،و من هذا المنظور يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة .

و عليه فإن العاملين في المنظمة الذين يعتنقون و يؤمنون بأهدافها و قيمها سيشعرون بانتماء لها ولا يفكرون في تركها بغض النظر عن الاغراءات التي قد يجدونها في المنظمات المنافسة .

و يدخل في بناء هذا الانتماء و الارتباط القوي عدة عوامل : الشعور بالأمن الوظيفي ، فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، ممارسة المسؤولية إضافة إلى ثقافة المنظمة و عمر العامل و الخبرة و الشعور بالإنجاز و غيرها من العوامل التي تؤدي إلى ولاء العامل لمنظمته . ومن هذا المنطلق فان هؤلاء العاملين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون انه يجب عليهم أن يقوموا ا به كعرفان لمنظمتهم .[1]

**المدخل السلوكي:.**

يرى علماء هذا المدخل أن العوامل الاجتماعية و النفسية أكثر تأثيرا و فعالية من العوامل البنائية في ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها ، حيث تقوم الفكرة الاساسية لهذا المدخل على أن العمليات التي من خلالها يصبح العامل مرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق ، فالجهد و الوقت الذي قضاه العامل داخل المنظمة يجعله يتمسك بها و بعضويتهاولا يتطلب ارتباط اهداف العاملين بأهداف المنظمة ، وفقا لهذا المدخل يتم إحساس العامل بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات ( المادية و غير المادية ) التي يستثمرها فيها ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، و التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة لتركه لها .

[1] لونسي دليلة ، **العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة " مون جرجرة "** ، مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص 77 .

و سماه البعض الآخر بالاتجاه التبادلي كون العلاقة بين العاملينو المنظمة هي علاقة تبادلية ايجابية من الأخذ و العطاء ، أيحصيلة ظاهرة تبادلية بين الاسهامات و المنافع التي تحدث بينهما فكلما كان هناك زيادة في معدل المصالح المتبادلة من وجهة نظر العاملين زادت درجة ولائهم للمنظمة و بهذا يمكن أن يعد الولاء قائما على اعتبارات منفعة كما يمكن قياسه من خلال هذا الاتجاه ، و هذا يعني أن كل من الاتجاه السلوكي والاتجاه التبادلي هما وجهين لعملة واحدة .[1]

من خلال ما سبق يمكننا القول أن لكل مدخل نظرته الخاصة حيث هناك من يرى أنه عبارة عن حاجة نفسية و اجتماعية تتملك العامل اتجاه منظمته ، و منهم من يرى أن الولاء يكون في صالح المنظمة ومسؤوليها نتيجة للمكاسب و المنافع التي تقدمها لعمالها قصد كسب رضاهم . و بالتالي فهناك صعوبة في استخدام معايير خاصة اتجاه جميع العاملين و الفاعلين داخل المنظمة ذلك أن لكل عامل مجال كبير من الاختلاف يجعله مميزا عن ذويه سواء تعلق الأمر بطريقة التفكير أو مجال العمل أو حتى طبيعة العلاقات مع زملائه ، فضمان العامل بالمنظمة هو ضمان لهذه الأخيرة نجاحها و تقدمها الذي يبنى أساسا على مدى قدرة العامل و تصوره و امتلاكه لتلك الأهداف و كيفية تحقيقها و البحث عن سبل واليات تمكنه من الوصول إليها.

## المطلب الثالث : العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات التنظيمية :

للولاء التنظيمي علاقة مع عدة متغيرات تنظيمية نوجزها فيما يلي: [2]

### 1. علاقة بين الولاء التنظيمي و العقد النفسي :

يعرف العقد النفسي في الأدبيات بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة و العاملين فيها ، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بينهما ، فالمنظمة تطالب العمال بضرورة الالتزام بالأنظمة و القوانين و الأهداف و أن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة العمال للمنظمة بتوفير بيئة عمل مساعدة على تلبية حاجاتهم من أمن و استقرار و حوافز .

فعند تحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة يكون العقد النفسي أكثر قوة و ترابطا متناسي كل العوائد و المكاسب لأن العامل في هذه حالة يرى أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة .

---

[1] إيهاب أحمد عويضة ، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في محافظات غزة** ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 30

[2] إسماعيل محمود علي شرقاوي ، **إدارة أعمال من المنظور اقتصادي** ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، الاردن ، الطبعة 1 ، 2016 ، ص ص 294 ، 297 .

**2. العلاقة بينالولاء التنظيمي و الروح المعنوية :**

يقصد بروح المعنوية الصورة الكلية لنوعية العلاقات الانسانية السائدة في جو العمل ، لذلك فإن روح المعنوية لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات الصارمة أو رغما عن إرادة العاملين فمن الصعب فرض روح المعنوية بالقوة و الإجبار ، فأسلوب الاشراف يكون له فاعلية في رفع روح معنوية للعاملين إذ كان بعيدا عن التخويف و التهديد الذي يعمل على توسيع الهوة بين الإدارة العليا و العاملين ، إن مثل هذه الخطوة من جانب المسؤول ترفع كثيرا من روح معنوية العامل و تدخل في نفسه الطمأنينة إلى وضعه داخل المنظمة بل و تزيد حبه للعمل و بالتالي ارتفاع المعنويات يؤدي الى زيادة درجة الولاء ، أما إهمال إدارة المنظمة لهذا العنصر يترتب عليه إهمال و ضعف الولاء و من ثم بدء المحاولات للانتقال لما هو أفضل و مناسب لهم عن ما هو موجود حاليا في منظمة.

**3. العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء المتميز :**

يقصد بالأداء المتميز انجاز الأعمال بوجه كفئ و صحيح ، هذا يعني أن العاملين الذين يتوافر لديهم درجة عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب العاملين وحماسهم للعمل ، و التزامهم بأهداف المنظمة .

**4. العلاقة بين الولاء التنظيمي و تسرب العمال :**

يعتبر تسرب العمال أو تركهم لعملهم من ظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات و تمنعتقدمها ، ويمكن تعريف التسرب بأنه توقف العامل عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا . و هذا التسرب تترتب عليه أثار سلبية منها :

أ. تعطيل الأداء الوظيفي: يكون نتيجة لتعطيل الناتج عن الفراغ الذي يخلقه غياب العامل ، و كذلك نتيجة لعدم وجود كفاءات خاصة إذا كان العاملون يحملون كفاءات و مهارات متميزة يصعب ايجاد بديل لها .

ب. الارتباك فالأنماط الاجتماعية و الاتصالات : فإذا كان العاملين التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء و الاتصال و المشاركة فان تركهم للعمل سيؤثر على كل المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد و ثقتهم في المنظمة و تدني انتاجيتهم .

ت. تدني المعنويات : إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة فذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية العاملين و من ثم تدني الإنتاجية و تراجع البناء التنظيمي و ارتفاع التكاليف .

ث. ارتفاع التكاليف : تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الاعلان ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة

ج. زيادة في أعباء العمل : و نتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في المنظمة ستزداد و يحتاج توفير العاملين الجدد من المؤهلين و ذوي الخبرات و الكفاءات إلى وقت و إلى جهد و تكاليف عالية و خلال فترة البحث عن البدائل تزداد الواجبات الوظيفية مما ترهق العاملين فينعكس سلبيا على الأداء و المعنويات و الانتماء ، وتشكل ضغوط متزايدة على العاملين من إرهاق و جهد و استنزاف للطاقات إلى التفكير لترك المنظمة و البحث عن مكان عمل آخر وفقا لما يناسبهم .

و في ظل هذا المناخ غير سليم يمكن النظر إلى العاملين من أربعة جوانب هي :

- المرتقبون: هم الذين ينتظرون توفر الفرص العمل الخارجية لترك وظائفهم الحالية .
- المضطرون: هم الذين لا يحبون عملهم و يعملون دون دوافع لأنهم مضطرون على العمل .
- المقبلون : هم الذين يحبون عملهم لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم و لا يرغبون بترك العمل إلا إذا دفعتهم الحاجة أو الاغراءات .
- المندمجون : هم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة اشباع حاجاتهم و حصولهم على درجة عالية من الاستقرار .

و هنا يلاحظ أن المجموعة الأولى و الثانية هم الأكثر رغبة في ممارسة السلوكيات السلبية و الضارة بالمنظمة مثل الغياب المتكرر، و ترك العمل في ساعات مبكرة و عدم التعاون ...الخ .

أما بالنسبة للمجموعة الثالثة و الرابعة فهم الأكثر ولاء وانتماء لمنظمتهم ، و تتوافر لديهم الرغبة في استمرارية و الاستقرار في العمل و تعاون مع المنظمة لتحقيق أهدافها و منه فإن المنظمات التي يمتازوا عمالها بمستوى عالي من الولاء تصبح حلم كل شخص الانضمام لها مما يسهل على المنظمة الحصول على كفاءات خارجية بسهولة و بأدنى تكاليف .

## 5. العلاقة بين الولاء التنظيمي و المكانة الاجتماعية :

تشير المكانة الاجتماعية في الأدب الاداري بأنها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي ، و المكانة هي مرتبة العاملين كما حددها البناء التنظيمي تكون إما رسمية أو اجتماعية ، التي يضفيها الآخرون على العامل ما بسبب شعورهم نحوه و بذلك تأخذ طابع غير رسمي ، و معظم العاملون

يبذلون قصار جهدهم للمحافظة على مكانتهم لأن فقدان مكانتهم يعتبر حدثا سيئا يترتب عنه شعور العامل بالقلق و الاضطراب من ثم ترك العمل نتيجة للشعور السلبي المتولد لديه.

و عليه فإن العاملون الذين يتمتعون بمكانة اجتماعية داخل المنظمة التي ينتمون اليها سيحملون ولاء تجاهها نتيجة لشعورهم بالاستقرار و أمن الوظيفي و انتمائهم لها على أنهم جزء لا يتجزأ من كيان المنظمة .

### 6. العلاقة بين الولاء التنظيمي و الصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين العاملين و المنظمة في الأهداف و المرامي ، مما يؤدي إلى اختلاف المساعي و بالتالي عدم التفاعل و التأقلم أو هدم تركيز ، فيعتبر أحد مهدمات الولاء التنظيمي . وهذا يعني أن هناك علاقة عكسية حيث أن كلما كان ولاء العامل أكثر ارتفاعا كلما قل هذا الصراع في حين أن ضعف الولاء لدى العاملين سيسبب حتما مشاكل على مستوى المنظمة و هذا يعني وجود صراع تنظيمي.

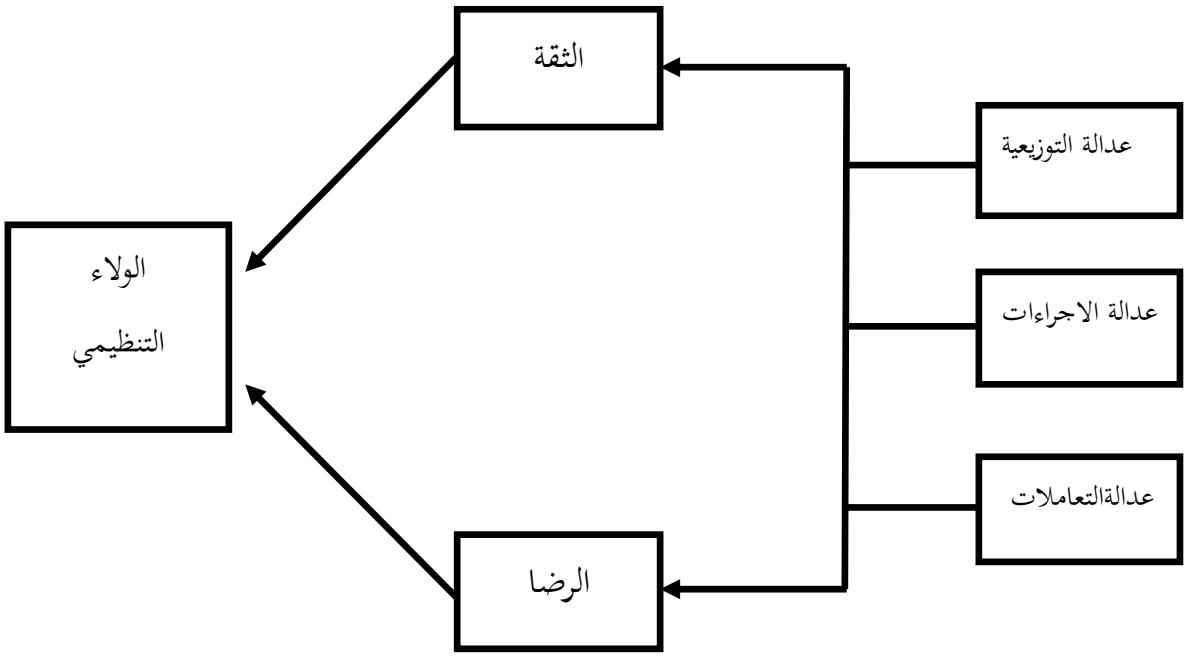
### 7. العلاقة بين الولاء التنظيمي و العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم أبعاد مناخ التنظيمي الذي يمثل بدوره أحد أوجه البيئة الداخلية للعاملين في المنظمة ، و وفقا لما سبق تعتبر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التي تشمل جميع النواحي التي تعتبر حساسة في تعاملات الأفراد عاملين مع منظمة ، تؤثر مباشرة على رضا الأفراد عاملين سواء فيما يتعلق بالمعاملة أو عدالة العوائد مقارنة بما قدمه العامل ، و عدالة الإجراءات التي تبنى على أساسها القرارات .

وبالتالي إذا كانت العدالة المدركة من طرف العامل إيجابية سوف يكون مستوى الرضا عنده عال و سيشعر بالراحة و الرغبة في مواصلة العمل لصالح منظمته، و أيضا السعي لتحقيق أهدافها، و هذا ما يعني زيادة الولاء لديهم .

إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( عدالة التوزيعية ، عدالة الإجراءات ، عدالة المعاملات ) تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي بمعنى أخر عندما يشعر العاملين بالظلم يسعون للتخلص منه وهذا ما يكون إما بالابتعاد عن هذه سلوكيات السلبية أو تقليل جهودهم في العمل ( مدخلاتهم ) لتتساوى مع مخرجاتهم كردة فعل عن رفضهم لهذه المظاهر السلبية لينخفض لديهم شعورهم بالعدالة و هذا ما يدل على انخفاض درجة استعدادهم لتحقيق أهداف المنظمة و منه ولائهم لها . و من خلال شكل تالي سيتم توضيح هذه العلاقة :

**الشكل ( 2-1 ): شكل توضيحي يمثل ألية تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي**




**المصدر:** مزوار منوبة ، علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي دراسة حالة عينة مؤسسة عمومية ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، ص 88

نلاحظ من الشكل أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث تنمي مقدار الثقة في العاملين تجاه قيادتهم في المنظمة ، مما يشعرهم بالرضا عن المنظمة بصفة عامة لأن الفرد العامل يبحث عن العدالة بالفطرة ويشعر بالاطمئنان عندما يشعر بها ، و بالتالي يزيد استعداده لخدمة من كان عادلا معه و التزامه بتنفيذ الأهداف المشتركة بينهم كتقدير منه للعدالة التي يتصرف بها مسؤوليه .

## المبحث الثاني : أسس الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي مجموعة من الأسس و المكونات التي تحكمه و التي من خلالها نستطيع تحقيق أهدافه وتتمثل هذه الأسس في أبعاد و المراحل و حتى أساليب قياس هذا المتغير التنظيمي و سنتطرق لها بالتفصيل في هذا المبحث.

### المطلب الاول : أبعاد الولاء التنظيمي

إن ظهور الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي يرجع لما للولاء تنظيمي من تأثير مهم في كثير من سلوكيات العاملين و انعكاساته على العامل و على المنظمة كحد سواء لذا فقد أكدت العديد من الدراسات في مجال الادارة أن للولاء تنظيمي أبعاد اتفق عليها الكثير من الباحثين إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد و لكن تبقى هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .

✓ و هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل في ما يلي :[1]

- المنظمة مكونة من عدة فئات و كل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها و ليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد .
- يوجد داخل المنظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من العاملين يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد و كل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الاخرين .
- نجد أن لكل تكتل و فئة أهداف و قيم تحاول تحقيقها ، هذه الأهداف و القيم تختلف من فئة لأخرى و من تكتل لآخر . و بالتالي ولاء العاملين و التكتلات لهذه الاهداف و القيم يختلف .

✓ و صنفت هذه الأبعاد الى ما يلي : [2]

1. **الولاء الموقفي** : حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي للولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للعمال التعريف على أهداف و قيم المنظمة التي يعملون على التوحيد معها ، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الاتجاهي و هو يشبه الصندوق الاسود حيث ان هذا الاخير يعتمد على العوامل التنظيمية و الشخصية .

---

[1] أحمد السويسي ، **تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط** ، مرجع سبق ذكره، ص 130 . .

[2] نيسةباشوش ، **أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية للولاية البويرة** ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال الاستراتجية ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2013-2014 ، ص 47 .

2. **الولاء السلوكي** : يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على اساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ، و تحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة العامل حيث يصبح العاملين مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمة ، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا و المكافآت على هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.
3. **الولاء الرقابي** : ينشأ عندما يعتقد العامل أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيها صحيحا فهو يسعى دوما إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة و يحاول تفسيرها و فهمها و بعدما يدرك أنها تساعده في فهم ذاته و تطويرها فإنه يتأثر بها و يزداد ولاؤه و انتماؤه للمنظمة .
4. **الولاء الاغترابي** : و يسمى أيضا المقيد و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل بمنظمته فاندماج العامل مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن ارادته ، و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على العامل ، مما تجعله يعيش حالة صراع و سرعان ما تنعكس على حياته النفسية و المهنية في صورة سلوكيات أدائية كالتغيب ، قلة الانتاج ، نقص الكفاءة ...الخ .

✓ و هناك تقسيم اقترحه كل من ألن و ماير (1990) و هو أكثر اعتمادا و المتمثل في :

**1. الولاء العاطفي ( التلاحمي ) :**

يعبر عن الارتباط التلاحمي و الوجداني بالمنظمة ، و يتأثر بمدى إدراك العامل للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية و اكتساب المهارات الطبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين ، كذلك فان هذا المكون يحدد درجة اندماج العامل مع المنظمة و يتمثل ذلك في مشاعر و أحاسيس المودة و الوفاء والاخلاص التي يكنها العامل لمنظمته ، ففي بعض المنظمات مثلا يلتزم بعض العاملين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصبا قياديا في هذه المنظمة على أنه عرفان بالجميل . و بالتالي فهو السلوك المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك و تلاحم العاملين و زملاء العمل .[1]

[1] شافية بن حفيظ ، **مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة** ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 17 ، 2014 ، ص 197

**2. الولاء المستمر:**

هو يعكس مدى رغبة العامل بالاستمرار بالعمل مع المنظمة و يحكم عليها بالقيمة الاستثمارية التي يكسبها من هذا العمل أي يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية و أخلاقية . فإذا كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره طبيعي هو استمرار في العمل و العطاء و العكس و هو كذلك مرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب و الخسائر المادية و المترتبة عن استمراره في العمل بالمنظمة .

ويتأثر تقييم العامل لأهمية البقاء مع المنظمة بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، طول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى العامل في الاستمرار بعمله،باستثماره جزءاً من حياته في المنظمة،مما يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له .

و بالتالي يشارإلى هذا البعد أحيانا بالبعد الحسابي ذلك بأنه البعد المرتبط بالحسابات التي يجريها العامل .[1]

**3. الولاء المعياري ( الأخلاقي ) :**

ويشير هذا الولاء إلى شعور العامل أخلاقيا بأهمية الاستمرار بالعمل في المنظمة، دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى ، كما ينظر إليه على أنه قائم على عقيدة أو قيمة داخلية لدى العامل ، يشعر بمقتضاها أن الزاما عليه البقاء في المنظمة كمسألة متصلة بقيمهأو أخلاقه بغض النظر عن أية اعتبارات أخرى ، ويركز البعد المعياري على ماهو صحيح، وما هو الأقدر، ويشدد على الالتزام بصفة عامة نحو المنظمة ، والتبعية الأخلاقية للعاملين داخل هذه المنظمة،و التي تتولد نتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تنشأ بين هؤلاء العاملين ، كما تعمل تلك التبعية على التركيز على أهداف وقيم المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، ويتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه العاملون في المنظمة ، كالسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات العامة للمنظمة .[2]

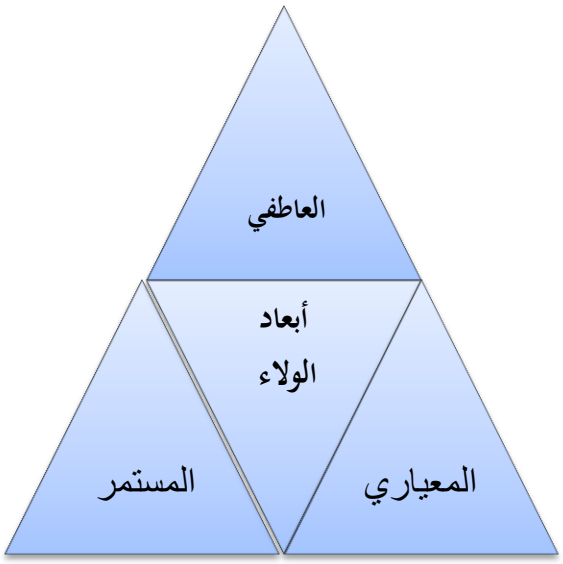
---

[1] مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني ، **الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة التربوية ، جامعة مؤتة ، عمان ، 2009 ، ص 21 .

[2] عمار بن ناصر ، **الحوافز المادية و دورها في صنع الولاء التنظيميدراسة ميدانية في مصنع دليةللأنابيبالبلاستيك–هبةالشمالية–قمار**،مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم و العمل ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2015 ، 42 .

هذا يعني مدى توافق و انسجام القيم و المبادئ التي يؤمن بها العامل مع القيم و المبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها منظمته فكلما زاد هذا التوافق و الانسجام كلما زاد الالتزام من طرف العامل اتجاه منظمته في البقاء فيها و التزامه بأنظمتها و تعليماتها. و شكل أدناه يلخص أبعاد الولاء التنظيمي الأكثر إعتمادا :

**شكل ( 2 . 2 ) : أبعاد الولاء التنظيمي**




**المصدر** :فريد بوسكار ، جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيمم و عمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018-2019 ، ص 60

نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل و إنما نابع من أحاسيس العامل بالحب و التقدير لعمله و رؤسائه ، وبين الولاء الناتج عن المصلحة المتبادلة بين العامل والمنظمة و ما هو متفق عليه أن هذا النوع من الولاء لا يخدم مصالح المنظمة كون أنه بمجرد انتهاء المصلحة ينخفض ولاء العامل للمنظمة بمعنى اخر أن المنظمة لا يمكنها الاعتماد على العامل ذو ولاء مستمر في أوقات الشدة و الأزمات لأنه في هذه الأوقات تضطر المنظمة للحد من الامتيازات التي تمنحها لعمالها ، لذلك يجب أن تعمل المنظمة على أن يدعم هذا المكون بمكون عاطفي و أخلاقي حتى تضمن استمرارية عمالها و عمل على تظافر الجهود فيما بينهم ، ولكن في الأخير حتى نضمن استمرار العامل في المنظمة لابد أن يكون الولاء التنظيمي مرتفع بكل مكوناته .

**المطلب الثاني : مراحل الولاء التنظيمي**

لا يأتي ولاء العاملين بمجرد انتمائهم الى منظمة العمل و انما يكون وفقا لمراحل يتطور ولائهم فيها عرض مراحل الولاء التنظيمي المتعددة .

✓ هناك من الباحثين في مجال التنظيم من صنفها الى مرحلتين هما : [1]

1. **مرحلة الانضمام الى المنظمة التي يريد العمل بها** : غالبا ما يختار العامل المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته و تحقق أهدافه .
2. **مرحلة الالتزام التنظيمي** : أي المرحلة التي يصبح العامل فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها . إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة و الرغبة الاكيدة للبقاء فيها .

✓ و هناك من صنفها الى المراحل التالية : [2]

1. -**مرحلة الإذعان أو الالتزام:** ويكون هذا في بداية انضمام العامل للمنظمة، وذلك أن الولاء لدى العامل من البداية يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .
2. **مرحلة التطابق أو التماثل بين العامل والمنظمة:** في هذه المرحلة تكون رغبة العامل في الاستمرار والبقاء في المنظمة، ويتقبل العامل سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة و لأنها تشبع حاجته للانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضوا في المنظمة .
3. **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تتشابه أهداف العامل وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ العامل بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن تحقيق أهداف التنظيم تحقيقا لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمته الشخصية .

وأطلق على هذه المراحل عملية التطبيع الجماعي، والتي يقصد بها العملية التي تمكن العامل من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة عند دخوله المنظمة أو اتصاله بالجماعة

[1] منوبة مزوار ، **أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية** ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2012 -2013 ، ص 61.

[2] مريم بنت سالم بنت حمدان ، **الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان** ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

و ما هو متعارف و متفق عليه أن مراحل الولاء التنظيمي تصنف الى ثلاث مراحل متتابعة فيما بينها ، و فيما يلي يتم تلخيص هذه مراحل في النقاط التالية:

1. **مرحلة التجربة** : تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي يأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة و تمتد لمدة سنة واحدة ، حيث يحاول في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام بالحصول على الرضا و القبول من طرف المنظمة و عندما تكون الفترة هي تدريب و اختبار فان العامل فيها يبذل أقصى جهده ليبرز و ليحقق الابداع و التميز ، و من مظاهر مرحلة التجربة :[1]
   - تحديات العمل ؛
   - وضوح الدور ؛
   - بروز الجماعة المتلاحمة ؛
   - ادراك التوقعات و نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة و الشعور بالصدمة .
2. **مرحلة العمل و الانجاز** : و هي الفترة التي تلي مرحلة التجربة و تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى للعمل من تاريخ انضمامها للمنظمة ، و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة سنوات .يكون العامل في هذه المرحلة أكثر تكيفا مع العمل و أكثر دراية للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير انجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية و مكانة بالمنظمة و يشعره بتحقيق ذاته و يزداد و لائه لها أكثر .ومن مظاهر هاته المرحلة هي : [2]
   - ✓ تتمثل في الأهمية الشخصية ؛
   - ✓ الخوف من العجز ؛
   - ✓ ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل .
3. **مرحلة الثقة فالتنظيم** : هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة لانضمام العامل للمنظمة و تستمر الى ما بعد ذلك ، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضج ، ثم يتم تدعيم الولاء من خلال استثمارات العامل في التنظيم . و يتم تقوية الرباط بها و الاحساس بالحب

[1] إياد الفتحي العالول ، **أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة** ، أطروحة دكتورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة السودان للعلوم و تكنولوجيا ، السودان ، 2016 ، ص 35.

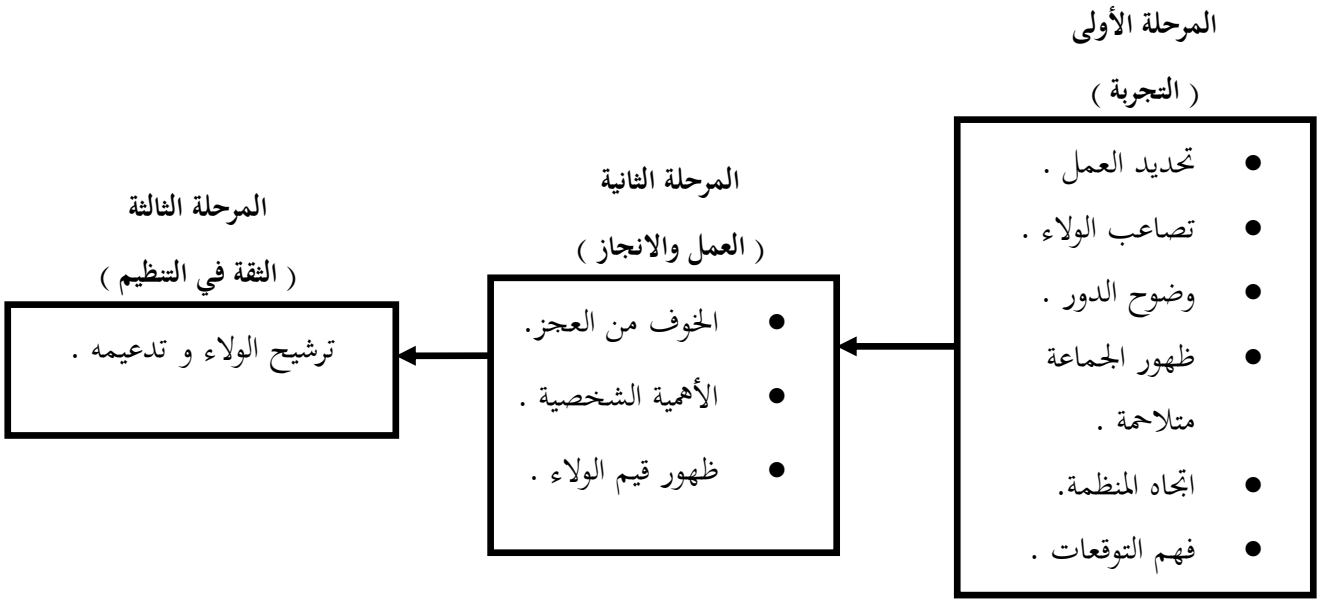
[2] مزوار منوبة ، **أثر الحوافز على الولاء التنظيمي** ،مرجع سبق ذكره ص 62.

و الاخلاص لها و ترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت فالسنوات السابقة و التي ستنتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج .[1]

ومن خلال ما قدم يتضح ان الولاء التنظيمي هو ناتج تطور تدريجي لمستوى انتماء العامل للمنظمة وثقته بمبادئها وقيمتها. حيث نجد المرحلة الأولى لتكون الولاء التنظيمي تبدأ قبل الالتحاق العامل بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيا على الفوائد الموجودة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل و البدء فيه حيث يتكون الولاء التنظيمي للعامل عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق و التطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته أمام الآخرين و بصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة و الأخيرة و التي تكون في السنة الخامسة للعامل في منظمته حيث يقبل أهداف المنظمة و يتبنى مبادئها و كأنها مبادئه الخاصة و يستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات المنافسة لها.

و لتوضيح ما قيل لدينا الشكل التالي الذي يوضح المراحل الثلاث لتطور الولاء التنظيمي :

**شكل (3.2 ) : مراحل نطور الولاء التنظيمي**




**المصدر** :زاهر عبد رحيم عاطف ، هيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية ، الطبعة 01 ، عمان ، 2010 ، ص 280

[1] فاضل سمية ، **الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين** ، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي ، السنة 2015-2016 ، ص 24.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المرحلة الأولى و التي تسمى بمرحلة تجربة تحمل بداخلها جملة من عوامل عناصر التي يتعرض لها العامل في بداية انضمامه الى المنظمة لتتحول فيما بعد و تتجسد على شكل مرحلة العمل الانجاز و التي يكون فيها العامل قد استطاع ان يتأقلم مع منظمته لتكون نهاية عبارة عن ثقة في تنظيم و تعني وجود ولاء داخل العامل لمنظمته .

**المطلب الثالث : قياس الولاءالتنظيمي**

يكمن الهدف الأساسي من وراء قياس الولاء التنظيمي فيما يوفره من أهمية و ضرورة قسوة لدى العاملين داخل المنظمة ، و لما له من أثار إيجابية على تحقيق الأهداف ، لذلك كان الزاما على المنظمة معرفة مستوى تواجد الولاء التنظيمي من خلال مجموعة من الإجراءات و الطرق ، فالولاء يعتبر ظاهرة إدارية واعية و هادفة . وله فوائد منها:[1]

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس و احتياجات العاملين عن طريق قياس الولاء .الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة .
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه العاملين والمنظمات و من ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والعاملين كون العامل يتولد عنده الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة به مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى العاملين. وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة و المصداقية كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد وتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.
- يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للمنظمة.

إن الإدارات الحديثة تعتمد على معيارين أساسين في قياسها للولاء التنظيمي و هما :

1. **المعيار الموضوعي** :وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستخدام، تقوم على تحليل عدد من المظاهر المعبرة عن الولاء التنظيميهو يعتمد على قياس من خلال الآثار السلوكية الناجمة عنه ، و ذلك باستعمال

[1] إسماعيل محمود على شرقاوي ، **إدارة أعمال من المنظور اقتصادي**، مرجع سبق ذكره ، ص ص 298 ، 299 .

وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة العامل في البقاء ضمن المنظمة و منه تتمكن الادارة من معرفة المستوى الذي يمتلكه العامل من الولاء التنظيمي . مثل :

- رغبة العامل بالبقاء في المنظمة : وذلك عن طريق الاستماع إلى حديثه مع الزملاء أو مع العاملين خارج دائرة العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.
- مستويات اداء العاملين.: حيث أن الأداء العالي غالباً ما يصدر عن العاملين ذوي الولاء المرتفع للمنظمةوتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عملية متكاملة من جميع الجوانب وتتضمن معايير لقياس الولاء.
- معدلات الغياب عن العمل :حيث أن العاملين الأكثر التزاما وولاء لعملهم هم أقل غيابا مقارنة مع من هم أقل ولاء .
- معدلات دوران العمل :حيث يمكن أن يعتبر دوران العمل الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم الرغبة لدى العاملين في البقاء في المنظمة مؤشر على انخفاض مستوى الولاء.
- حوادث العمل : حيث تدل زيادة نسبة الحوادث على عدم الإكثار بمعايير وإجراءات السلامة من العاملين وذلك لعدم الاهتمام بما سيحصل ويعد ذلك دليلا على انخفاضُ مستوى الولاء لدى هؤلاء العاملين الأكثر تعرضاً للحوادث أو إحداثاً لها.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي لكنها لا تسمح بتحديد أسباب المشكلة أو سبل علاجها[1].

2. **المعيار الذاتي: و** هو يعتمد على الأساليب التقديرية تبرز تقدير العامل في حد ذاته لدرجة الولاء التنظيمي التي يمتلكها و يمكن اعتبار هذه التقديرات المقدمة من طرف العامل هي المؤشر الذي تعتمد عليه المنظمة في تحديد المستوى الموجود من الولاء التنظيمي لديها.

لقد تم تطوير عدة مقاييس تعتبر كأداة لقياس الولاء التنظيمي من طرف كثير من الباحثين اهتموا بدراسة هذا الموضوع خلال مدة تزيد عن نصف قرن من الزمن و لعل أبرز هذه المقاييس ما يلي :[2]

[1] مروان صباح حسن ، **الولاء التنظيمي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية** ، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 42 ،بدون تاريخ نشر ، ص 291 .

[2] أمين محمد مالكي ، **العوامل الشخصية و التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشكرة الوطنية للانتاج اللوالب و سكاكين و الصنابير** ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2، الجزائر ، 2015-2016 ، ص 54

- **مقياس porter & al ( 1974)** : قام بورتر و زملائه سنة 1974 بتطوير استبيان "الولاء التنظيمي " و الذي يحتوي على 15 بند و ذلك بالاعتماد على سلم ليكرت السباعي في تقدير استجابة المبحوثين ، حيث يعتبر هذا المقياس من أحسن المقاييس ثباتا و صدقا كما شكل أيضا قاعدة لمقاييس أخرى طورت فيما بعد ، و من أهمها مقياس ألن و ماير (1990) .
- **مقياس مودي و آخرون mowday& al (1979 )** : قد تم تطوير هذا المقياس سنة 1979 من طرف ماودي و زملائه يهدف هذا المقياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال 15 بند ، وبالاعتماد أيضا على سلم ليكرت الخماسي في دراسة تقدير استجابة المبحوثينابتداءا من " غير موافق بشدة " بنقطة واحدة حتى درجة خامسة و هي " موافق بشدة " بخمس نقاط ، و قد تم فحص هذا المقياس باختياره على العديد من المجموعات ، كعمال القطاع العام ، عمال الجامعات ...الخ ، و قد تحصل هذا الاختبار على المعامل صدق بقدر بين 0.82 حتى 0.93 و معامل ثبات يساوي 0.90 .
- **مقياس الن و ماير meyer&allen (1990)** : جاء هذا المقياس كاستكمال لإعمال بورتروزملائه فبالاعتماد عليه قام ألن و ماير ( 1984) بإضافة مقياسين أخريين هما : مقياس الولاء العاطفي وكذلك مقياس الولاء المستمر ، و قد احتوى كل منهما علىى 8 بنود كما اعتمد سلم ليكرت السباعي في دراسة استجابة المبحوثين . و في سنة 1989 قام ألن و ماير بتطوير مقياس أصلي جديد يحتوي على 8 بنود لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي وقد تمت مراجعته فيما بعد سنة 1993 عن طريقهما ليحتوي على 6 بنود لكل بعد ، كما اقترح ألن و ماير أيضا تقسيم بعد الولاء المستمر إلى قسمين هما : مقياس غياب البديل و كذلك مقياس التضحية الشخصية المرتفعة و قد تم تجريب هذا المقياس سنة 1996 لأول مرة و قد جاءت نتائج الاتساق الداخلي و معامل ألفا كرو نباخ يساوي 0.85 بالنسبة للبعد العاطفي 0.79 للبعد المستمر و أخيرا 0.73 للبعد المعياري.

- **مقياس جرينبرغ ، بارون gerenperk and paron ( 2004 )** :يتكون هذا المقياس من 16 فقرة لقياس أبعاد الولاء ،حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء وهي : الولاء المستمر والعاطفي و المعياري .

وبعد استعراض هذه المقاييس نجد أن مقياس بورتر ومقياس ماودي يتوافقان في كثير من الفقرات وذلك أنهما يركزان على قياس الولاء التنظيمي من زاوية :

- درجة الارتباط بين العاملو المنظمة والرغبة في البقاء في المنظمة وخدمتها ؛
- تطابق الأهداف بين المنظمة والعامل ؛
- الرغبة في البقاء في المنظمة والاهتمام بمصيرها .

أما مقياس جرينبرغ ،بارون فإنه يركز على أنواع الولاء الثلاثة ( المستمر والعاطفي والأخلاقي المعياري ) و ويقيسهابدقة ويحدد نوع الولاء لدى العاملين . [1]

[1] ماهر علي صالح سالم ، **الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار** ، رسالة ماجستير ، تخصص التربية المقارنة و الادارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2014-2015 ، 83 .

## المبحث الثالث : أسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي

يتعرض الولاء التنظيمي لمجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه و إزالتهنتيجة حصول التقصير في بعض الجوانب ، وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم وتحقيق الرفاهية والتقدم و محافظة على عاملين حاملين بداخلهم ولاءً إتجاه منظماتهم .

### المطلب الأول : أسباب ضعف الولاء التنظيمي .

قد تحدث بعض الأمور التي تعيق التزام العامل وولائه لمنظمته و تؤدي إلى ضعف ولاء التنظيمي نتيجة حدوث التقصير في بعض الجوانب التي تكون حساسة بالنسبة للعامل ، و هذه الأسباب طاردة للولاء التنظيمي نذكرها على النحو التالي : [1]

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم و كونهم أعضاء فاعلين و نافعون في المنظمة ؛
- تعالي القيادة الادارية للمنظمة و ابتعادها عن العاملين ؛
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في مكان المناسب ، حيث أن عدم وضع العامل في المكان المناسب له في عمله يؤثر سلبا في ولائه تجاه المنظمة ؛
- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك نتيجة اختلاف القيم، العادات والتقاليد المستوى التعليمي ، طريقةالتفكير، نمط الشخصية، السن ...الخ ؛
- غياب الدقة والموضوعية في النظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في تقسمه العامل نوع من التخوف ونقص في الرضا الوظيفي؛
- ضعف الراتب وقلة الحوافز الماديةوالمعنوية وعدم مراعاة الحاجات الفرديةالشخصيةوالاجتماعية ؛
- فرص الترقي و التقدم : وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم و الترقية و عدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها لإحداث حالة إحباط و تحطم الروح المعنوية عندهم ؛
- تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه ، مما يولد لديه حالة من القلق و عدم الاستقرار .

[1] زكية خالد ، **دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية بالمؤسسة العموميةالاستشفائية محمد الشبوكيالشريعة-** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 81 82 .

كما يمكن القول أن إهمال أسباب الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من قبل المنظمة يدفعها إلى عدم استقرار العامل ،كما يدفع في الوقت نفسه إلى تأخر نمو المنظمة لأنها تفقد كثيراً من الخبرات التي ربما بوجودها تكسب

المنظمة مزيداً من الرقي والتطور، ودائماً ما تبقى المنظمة التي تهمل عوامل تنمية الولاء التنظمي قيد التهديد بهجرة العاملين منها ، لأن درجة الاطمئنان بالإجراءات التي تقدمها المنظمة غير كافية لاستقرار العاملين.

**المطلب ثاني : مظاهر ضعف الولاء التنظيمي**

إن مظاهر عدم الانتماء و شعور بضعف الولاء إتجاه المنظمة يجعل العاملين لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة و ذلك أنهم في إعتقادهم أن إستمراريتهم في العمل يعتبر خسارة في الوقت والجهد لأنهم لا يحققون أثرالذي قد يكون ملموسا أو معنويا قد يلبي حاجتهم لذا فمظاهر ضعف الولاء تأخذ أشكالا مختلفة من عامل لآخر و من جماعة لأخرى ، حيث أن تزايد تلك المظاهر تجعل المنظمة تعيش مرحلة حرجة نظرا للآثار السلبية التي قد تنجم عنها فقدان أمور عديدة منها على سبيل المثال:

- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم ؛
- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي ؛
- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه ؛
- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة ،
- طول الوقت الذيسيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه؛
- خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها العاملالكفء السابق مع بقية العاملين والتي يمكن اعتبارها مهم للعامل في زيادة الإنتاجية وتطويره ؛
- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها العامل السابق الى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها الى المنظمة الجديدة إضافة الى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة ؛

- عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج الى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

يمكن تثبيت بعض مظاهر ضعف الولاء التنظيمي فيما يلي :[1]

- عدم انتظام العاملين في مواعيد العمل ؛
- كثرة شكاوي العاملين مقدمة لإدارة المنظمة التي قد تكون كتابية أو شفهية ؛
- عدم انصياع العاملين للتعليمات و الأوامر؛
- عدم انتظام العمال في مستوى الأداء ؛
- غياب الإبداع و الابتكار و التجدد ؛
- انتشار العزلة و الاغتراب بين العاملين هذا يعني لا ارتباط بين العاملين فيما بينهم أو مع منظمتهم ؛
- عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء و الزملاء ؛
- عدم الرضا عن نظام الأجور و المكافآت ؛
- عدم إنجاز المهام بالقدر الذي يستطيعه العامل نتيجة للإحباط الذي يكون مسيطر عليه نتيجة لما يعيشه فالمنظمة .

**المطلب الثاني : سمات أصحاب الولاء**

يتصف الأفراد عاملين الذين لديهم ولاء تنظيمي عال بوجود إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة، والاستعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها، وبوجود رغبة قوية للبقاء والمحافظة على عضوية المنظمة كما يتصفون بوجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة والولاء لها ، وبوجود الميل لتقويم المنظمة نحو الإيجاب .

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المنظمات الرسمية وغير الرسمية وهذا ما يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء وكذلك التقبل من طرف الآخرين ونجسد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية واكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي و حتاستعدادهم للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

[1] أماني محمد عمران ،**الولاء المؤسسي** ، صحيفة الاتحاد ، متاح على https://www.alittihad.ae/privacy ، بتاريخ الأحد 11 ماي 2014 ، سا 23 :15 .

كما أن أصحاب الولاء يتميزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصلون إليها عن طريق التعاون والمشاركة والأداء الجيد و رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمرارية والعضوية في المنظمة كما أنهم لهم ميل للالتزام بالواجب والسلطة الالزامية .

زيادة على ذلك فإنهم يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم وكذلك يعتبرون المسؤولية موضع استماع أيأن لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة إليهم .

بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها في ما يلي: الإخلاص في العمل، الإلمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، امتلاك المهارات والقدرات العالية، القدرة على حل المشاكل، تحمل المسؤولية .[1]

[1] شريبط الشريف محمد ، **الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز الوسطى** ، رسالة ماجستير ، تخصص علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، 2009 ، ص ص 87 ، 88 .

## المبحث الرابع: بناء الولاء التنظيمي و النتائج المترتبة عليه

إن العامل الذي يتمتع بالولاء التنظيمي يتمسك بهوية منظمته التي يعمل بها ، و حتى يحمل الفرد هوية منظمته لا بد أن يشعر بأنه جزء منها لابل أن يمتلكها ، فان شعر بأنه جزء منها فلن يتركها و لن يتخلى عن هويته بل يترسخ الولاء لديه و يصبح من بين أولوياته . لذا نجد أنه من ضروري أن نوضح طرق بناء الولاء التنظيمي .

### المطلب الأول :عوامل تكوين الولاء التنظيمي .

إن عملية زرع مسؤوليات المنظمات لضمان محافظتها على أصحاب الخبرة و كفاءة من العاملين فيها وتجنب المعاناة في البحث و التنقيب على العاملين الجدد يحملون مهارات و صفات من غادروها . وبناءً على هذا فقد شهد عالم الأعمالتركيزًا ملحوظًا على ضرورةِ تجسيد الولاء التنظيمي على أرض الواقع من خلال عوامل مؤثرة في هذا الأخير حيث تعددت اجتهادات الباحثين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوينه داخل المنظمة، وسنحاول عرض أهم العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم. نذكر أهمها : [1]

**1. السياسة الداخلية:**

ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في المنظمة فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان حاجات متداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء العاملين ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة العامل على إشباع هذه الحاجات لأن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوك ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للعامل في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

ومن شروط نجاح هذه السياسة وضوح الأهداف التنظيمية لأنها تساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك العاملين وفهمهم للولاء التنظيمي وللمنظمة اكبر . كما قد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل العاملين

[1] جمال مراد ، **تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق اهراس** ، رسالة ماجستير ، تخصص تنمية موارد البشرية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2010 -2011 ، ص ص 51 55 .

يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات، هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية .

**2. المناخ التنظيمي:**

إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي ، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الأعراض السلبية المتمثلة في دوران العمل واللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية . وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن المنظمات ذات البيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين ، وتقلل من درجة الولاء لديهم ، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل علىإيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

**3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة :**

تساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة ، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف كما أن إعطاء العاملين دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة ,وزيادة الولاء لها وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة التماسك والاحترام والثقة المتبادلة .

ولقد بينت الدراسات أن اشتراك العاملين في المنظمة يزيد من درجة الولاء التنظيمي لديهم فيتحدث عن المنظمة بقوله: "نحن"وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

**4. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز :**

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة الحوافز المادية والمعنوية المناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف ، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل من المنظمات استخداما للحوافز الجيدة وبالتالي يقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب

لضمان تحقيق مستويات عالية من ولاء العاملين لدى المنظمة وقد أظهرت الدراسات المتعلقة بالولاء المهني أن هذا الولاء يزيد عندما تطبق المنظمة نظاما فعالا .

### 5. وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين. فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم العاملين للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للمنظمة .

### 6. المكانة الاجتماعية :

يقصدبالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي .وتعرف كذلك بأنهاالترتيب النسبي لمرتبة العامل داخل جماعة ما أو تنظيم معين .فالمكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط العاملين بعضهم البعض في المنظمة حسب مرتباتهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل عامل بالنسبة للآخرين في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم, وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل عاملي الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن الاضطرار إلى ترك المنظمة .

لقد أظهرت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان روبرت مارش وها يروشما ناري عام 1969 والتي شملت ألفا ومائتي شخص من العاملين في مجال الالكترونيات والتي كان هدفها التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية .أظهرت أن هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين والاستمرار فيه ، وبذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة العاملين في استمرار تحقيق درجة أعلى من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة وترابطها وينعكس إيجابيا على حسن أداءهم وزيادة إنتاجيتهم فيخدم المنظمة و يحقق الأهداف, وأن سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى للمكانة العالية التي يحصل عليها العامل الياباني نتيجة بقائه في المنظمة.

### 7. نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين في وجود العمل المناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال

من خلال تنمية مهارات العاملين الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويدعم اعتقادهم بأهمية المنظمة، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في بذل المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة

والعمل على تطوير المنظمة وزيادة رغبتهم بالعمل ، ولا شك أن القيادة الديمقراطية للمؤشرات الإيجابية الفعالة في إدارة المنظمات تحقق الرضا للعامل فالقائد الديمقراطي يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين العاملين ويجعلهم كالفريق الواحد يتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم

الخاصة . كما أن إبراز الجانب الإنساني لديه بمشاركتهم في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقتهم معه ليست متوقفة على العمل الرسمي . [1]

### 8. ثقافة المنظمة :

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك فيها العاملين في المنظمة و هي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي العامل عمله فيها .

و يجدر الإشارة هنا أن للثقافة التنظيمية مزايا عدة تتمثل في :

- تحسين السلوك التنظيمي ؛
- تشعر الموظفين بالالتزام بشكل أكبر ؛
- تحسين الانتاجية على مستوى المنظمات ؛
- الاسهام في توليد الرضا الوظيفي و الانتماء الوظيفي و بتالي تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين .

و بالتالي وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة . فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية

التمسك بها بشدة من قبل الجميع من إخلاص العاملين وولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة ، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها . [2]

---

[1] سمية فاضل ، **الولاء التنظيمي و اثره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " دكنور صالح زردادي "** ، مرجع سبق ذكره ، ص 28

[2] سامية معياوي ، **الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية ( دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة )** ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2009 ، ص ص 64 59 .

**9. التطبيعالاجتماعي:**

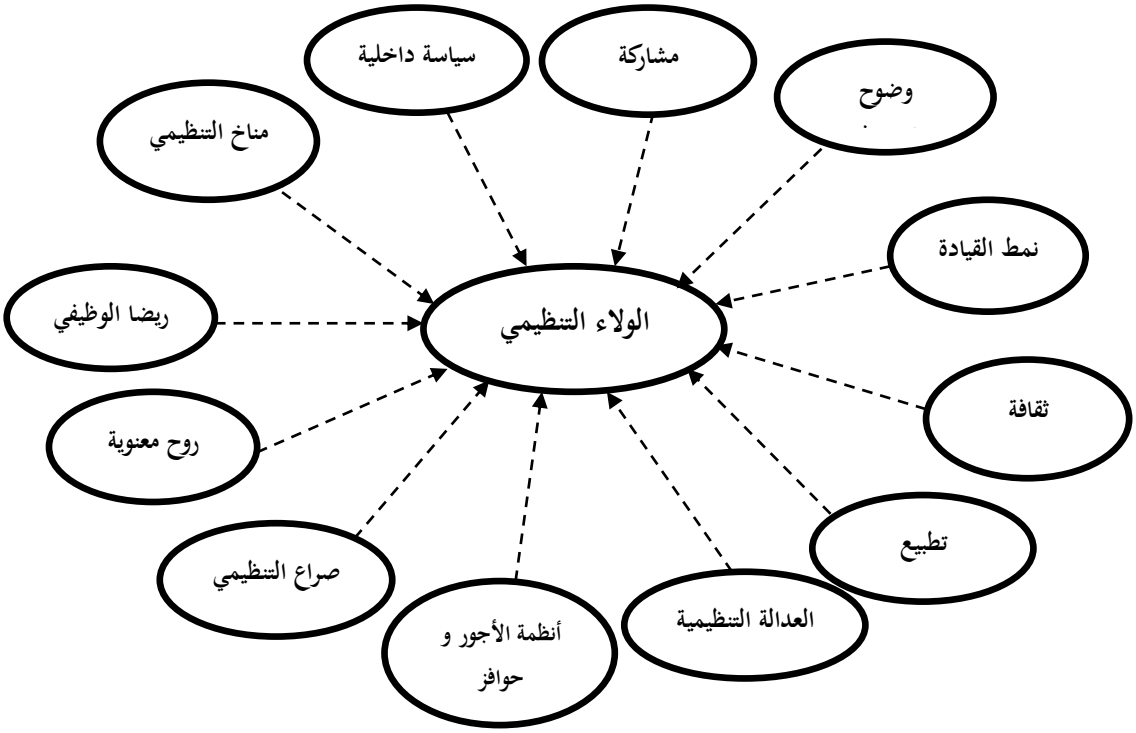
عملية تمكن العامل من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة عند دخوله المنظمة أو اتصاله بالجماعة سواء كان له توقعات وتصورات واضحة عن العمل بالمنظمة أم لم تكن؟.

وهي عملية يكتسب فيها العامل القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها و يرتبط التطبيع الاجتماعي التنظيمي مع الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و دوران العمل كما أنه يمارس تأثير مذهل على أداء العاملين و استقرار المنظمة .

حيث يؤثر التطبيع الاجتماعي في ولاء العاملين إذ يتأثر استقرار المنظمة بمستوى التطبيع الاجتماعي للعاملين في منظمات و مدى نجاحها على المدى البعيد و الذي سيؤثر بدوره على ولاء العاملين .[1]

و يمكن إبراز العوامل و المتغيرات التي ذات العلاقة بالولاء التنظيمي في الشكل التالي :

**شكل (4.2) : عوامل و متغيرات ذات علاقة بالولاء التنظيمي .**




**شكل (4.2) : عوامل و متغيرات ذات علاقة بالولاء التنظيمي .**

**مصدر** :من إعداد طالبتان

[1] رشا مهدي الخفاجي ، **التطبيع الاجتماعي التنظيمي متغيرا وسيطا لتأثير الجمود و الادمان على العمل في الولاء العاملين ، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في بصرة** ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 103 ، 2017 ، ص 201 .

يتضح من هذا الشكل مدى تعدد و تنوع العوامل و المتغيرات ذات علاقة بالولاء التنظيمي ، و أن هذه العوامل تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على درجة و مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة ، و أنه من لا يمكن الفصل بين هذه العوامل إلا من أجل الدراسة فقط .1

**المطلب الثاني : استراتيجيات تفعيل الولاء التنظيمي**

إن الولاء حالة مرغوبة في جميع المجالات و الميادين و لذا وجب على المنظمات أن تأخذ بهذا المفهوم وتولي له العناية و التركيز و تدركه و تعمل به ، فالمنظمات الناجحة هي التي تعمل على زرع مفهوم الولاء في نفوس عمالها و لكي يتحقق ذلك يجب إتباع هاته الاستراتيجيات الخمس:[1]

**1. بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:**

حيثأن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تقبل إلى قلوب العاملين بها و تلامس حاجاتهم ، فسيستطيع أن يقدم العامل أرقي مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه .

فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيثيكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك العامل داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيثيعمق هذا الشعور جذور حب العامل لمنظمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته ، و بالمقابليمثل غياب هذا الشعور بتحويل العامل من إنسان له تفرده وحمله ورؤيته إلى عامليصب في قالب أساسه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعملويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟فهليستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل ؟ . هذا هو الفرق بين المنهجين، فالعامليكون على دراية بما يجب عليه فعله لكي يقوم بأفضل أداء.

**2. التلاحم والاندماج :**

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمنظمةأين يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية .فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويوصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز

[1] زكية خالد ، **دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانيةبالمؤسسةالعموميةالاستشفائية محمد الشبوكيالشريعة-** ، مذكرة ماستر ، تخصص اتصال في تنظيمات ، جامعة العربي تبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2015 ، ص ص 77 ، 78 .

المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء فالعامل يجب أن يكون له رابطة قوية تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3. **تحقيق الاستقرار العائلي** :

إن المنظمة عندما تولي اهتمام بالعامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي ، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن منظمتهتراعي أحاسيسه و ظروفه و تصونه و عائلته ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

4. **تعزيز التعلم والتدريب** :

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، والمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون تعلم وتدريس على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتجلي ذلك هي أن المنظمة الناجحة تساهم في توفير الأمن وبالتالي يمنح هذا الأخير المنظمة الولاء وقمة الأداء . والمنظمة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد العامل ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعينه في قسم أخر أو حتى في منظمة أخرى .

وكذلك لتعزيز التعليم والتدريب يجب على المنظمة تشجيع التعليم المستمر، إن المنظمة الناجحة هي المنظمة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج عملية وذلك من خلال توفر برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة ، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاءقسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

5. **التمكين و تحرير الفعل** :

التمكين هنا معناه منح العاملين الحرية الحقيقة في تصرفاتهم و أفعالهم و السماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي و المهني في ضوء السياسات و أطر عامة مساعدة في ذلك ، حيث تمنح المنظمة

حرية المحاولة و الخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب و الاكتشاف الجديد ، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المنظمة تصميم برنامج خاص للتمكين .[1]

و عليه يمكن القول أن المنظمات الناجحة و التي تسعى إلى التميز تطبق منهج الإدارة القائم على الولاء التنظيمي ، هي التي تعتمد إلى اختيار عمالها بنية الإبقاء عليهم و لكي يتحقق ذلك ينبغي عليها أن تعمل على دمجهم و ارتباطهم بالمنظمة من خلال حبهم و التزامهم و انتمائهم القوي لها و هو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار ، و تطبيق سياسات متوازنة للتدريب و الرقابة و توفير حوافز فعالة تكفل الحفاظ المنظمة على عمالها .

**المطلب الثالث : أثار الولاء التنظيمي**

على المهتم بدراسة موضوع الولاء التنظيمي أن يدرك أن هناك اثار و نتائج عديدة للولاء التنظيمي سواء على العامل أو المنظمة ، حيث تنقسم هذه الآثار إلى قسمين هما كالتالي : [2]

**أولا : الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي**

1. **آثار الولاء التنظيمي على العامل**:حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة العامل في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا العامل الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ،وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف.فالعامل ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل العامل أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

وكذلك فإن أثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على الحياة الشخصية للعاملين خارج إطار العمل حيث يتميز العامل ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة و الرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .

---

[1] نيسةباشوش ، **أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية للولاية البويرة** ،مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

[2] محمد صلاح الدين أبو العلا ، **ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة** ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009، ص ص 48. 49 .

### 2. آثار الولاء التنظيمي على المنظمة :

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة ، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية العامل وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالعاملين الذين تركوا أعمالهم كانوا من العاملين ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغيابو ترك العمل تتمثل فيما يلي :

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف و الاختيار و التدريب للأعضاء الجدد ؛
- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب العامل الجديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء التدريب هذا العامل ؛
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض العاملين قد يكون له أثر سلبي على معنوية العاملين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من غيابات أو ترك العمل .

و بالتالي فالمنظمة التي يتصف عمالها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع العاملين الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.

### ثانيا: الاثار السلبية للولاء التنظيمي :

الولاء المفرط يجعل العامل يوجه و يستثمر جميع طاقاته بالعمل و لا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل و هذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش العامل في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك ظهور أنماط هوسيه في العمل نتيجة لبعض الأفكار التي قد تتمكن منه مثل : الخوف من النجاح ، الخوف من الاخفاق ، الثقافة السلبية ...الخ .

و من جهة فان العمل و همومه تسيطر على تفكيره خارج الأوقات المخصصة لعمله و بالتالي يصبح دائم التفكير بعمله . مما يأثر سلباً على علاقته الشخصية و العائلية .[1]

[1] أسماء زقدو ، **مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العمال** ، مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص14 .

**خلاصة**

و ما يمكن استخلاصه أن موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها حيث تعددت

و تنوعت فيه كل من التعاريف و المداخيل النظرية لدارسته لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية و نفسية .

و بالتالي فان الولاء التنظيمي هو عبارة عن مشاعر ايجابية يكنها العامل للمنظمة التي يعمل بها حيث تتلخص هذه المشاعر في كل من الثقة و المصداقية و الأريحية و الطمأنينة ...الخ . انطلاقا من هذه المشاعر يتولد لديه روح المسؤولية تجاه منظمته و تقديم مصلحتها على مصلحته الخاصة .

و تبعا لذلك نجد ان الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى توافق بين العاملين و بين المنظمات إذ كلما زاد هذا توافق حققت المنظمات نتائج إيجابية لصالحها . فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك إستعداد كافي لتكريس كل جهود و التفاني في انجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها أما الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه أثارا سلبية و مكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر و غيرها .

فعملية زرع الولاء مسؤولية تقع على عاتق المنظمات لمعرفتها الأكيدة أن ما تقوم به هو إستثمار إيجابي يعود بالنفع عليها سواء على مدى القريب أو البعيد ، من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الابقاء على سيرورة الدافعية .

و للإضافة فان هناك إجماع على أهمية العدالة التنظيمية باعتبارها موضوع دراستنا في تشكيل و خلق الولاء التنظيمي عند العامل حيث أنها تأثر بجميع أنواعها على الولاء التنظيمي ، فكلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث ( عدالة توزيعية ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات ) في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالولاء و عكس صحيح .

# الفصل الثالث:

# دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

**تمهيد :**

تدعيما لدراسة النظرية في الفصول السابقة ، إرتأيتا أن نجري الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية ، إذ نحاول من خلالها مطابقة المعرفة النظرية على ما هو موجود في الواقع لأنه لا تكتمل أهمية أي دراسة إلا بعد ربطها بواقع معطى . و التأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بواسطة الأدوات المنهجية المناسبة لأجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة . إذ تتوقف دقة النتائج التي يتحصل عليها الطالب على صحة الإجراءات و الأساليب و الأدوات المستخدمة فالدراسة .

و في هذا الفصل سنحاول التعرف على المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري و عرض طبيعة

و إجراءات الدراسة بها ، من خلال تحديد أسلوبها و مجتمعها و عينتها ، و كذا تحديد أداتها ( الاستبيان ) و الاختبارات المتعلقة بها و سنتطرق لتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ، و نتعرض لتفسير الدراسة و اختبار فرضيتها و هذا ضمن النقاط التالية :

المبحث الأول :لمحة حول المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية

المبحث الثاني : منهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثالث :تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: ملخص حول المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري بالمدية

يأتي قطاع النقل على رأس القطاعات التي تدعم الهيكل الاقتصادي للدولة و يمثل احد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني و عليه فإن تواجد نظم نقل فعالة وشبكات حديثة ضروري لتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي والإنتاج على نطاق واسع.

و قد عرف قطاع النقل في الجزائر تحولا حقيقيا حيث تم إنجاز عدد كبير من المشاريع و أخرى في طور الإنجاز لجعل هذا القطاع أكثر كفاءة وفعالية و تعد شبكة النقل الطرقي المكملة و الداعمة للنشاط الاقتصادي و بما أن الجزائر تتوفر على عدد هائل من وسائل النقل ارتأينا في دراستنا على تركيز على المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري المعروفة بـ " **إيتوزا** " .

### المطلب الأول : نشأة و تطور المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري في الجزائر

إن أصول قطاع النقل بالجزائر تمتد تاريخيا إلى ما قبل الاستقلال ، حيث كان مسيرا و ممسوكا بأيدي الاحتلال الفرنسي إلى غاية الاستقلال ، و فيما يلي يتم عرض مختصر لوضعية تاريخية لمؤسسة النقل بالجزائر:

✓ **وضعية المؤسسة قبل 1962** :

عرفت مؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضريعدة عمليات إعادة الهيكلة منذ سنة 1882 التي أقيمت على بقاياالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية والتجارية التي أسستها الدولة الفرنسية في أراضي الجزائرية فبداية مزاولةنشاط نقل الركاب في المناطق الحضرية في الجزائر كانت كمشغل مع خطوط قصيرة ، استمر هذا الوضع إلى 1898 أين تم إنشاء"TAالجزائر للنقل " كشركة خاصة بالنقل ، في سنة 1905تم إطلاق خط الترام بالطاقة الكهربائية و كان بالمشروع الجديد الذي شهدته الجزائر إبان الاستعمار الفرنسي الذي أضيف إلى قطاع النقل خاص بها إضافة إلى طريق السكك الحديدية بالعاصمة ( الجزائر ) في 1922 .

في 1954أنشأت " إدارة مواصلات الجزائر RDTA " التي قامت بإنشاء مجموعة شبكات الترامواي والحافلات وترولي باص . و في سنة 1959 أدىRDTAلولادة" الاتحاد التجاري المواصلات الجزائر RSTA " الذيكان محصلة اندماج RDTA وTA ، و الذياستمر نشاطه حتى بعد 1962 أي بعد الاستقلال في تسيير شبكة حافلات و ترامواي الجزائر .

✓ **وضعية المؤسسة بعد 1962** :

بعد الاستقلال صار RSTA المشغل الوحيد لوسائل النقل العام إلبداية التسعينات أين انسحبت الدولة الجزائرية و فتحت القطاع على المنافسة مع قطاع النقل الخاص، ليتم تأسيس المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري E.T.U.Sفي 1998 فتم إدراجها ضمن وزارة النقل و وضعها تحت الوصاية القابضة للخدمات العامة.

في سنة 2000 والتي تمثلت في عودة النمو الاقتصادي والاستقرار السياسي، أدركت الحكومة من خلال وزارة النقل دورها الهام في تنظيم الفوضى وصيانة البنية التحتية لشبكتها والتدريب من خلال اتفاق تعاون مع الفرع البلجيكي التقني (BTC)، الذي انتهى في عام 2007 ، ليتم لاحقا وفق المرسوم التنفيذي رقم 91/10 الموافق ل 14 /2010 الذي وضع القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لتصبح مؤسسة **إيتوزا**تتزعم وسائل النقل العام في أنماط الحضرية وشبه الحضرية على كافة ربوع الوطن بعد أن كانت تنحصر فقط فالمدن الكبرى للجزائر و بموجب القانون هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تخضع للقواعد الإدارية في علاقتها مع دولة و تعد تاجرة في علاقتها مع الغير ، بحيث يدير المؤسسة مجلس إدارة و يسيرها مدير عام و توضع تحت وصاية وزير النقل.

✓ **أهداف و نشاطات مؤسسة عمومية للنقل الحضري و شبه الحضري** :

يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على امتداد النسيج الحضري و شبه الحضري و ذلك طبقا للتنظيم العام للنقل الذي تحدده السلطات العمومية و لكن على غرار هذا الهدف الرئيسي هناك أهداف أخرى تقف على تحقيقها و هي كما يلي :

- ✓ اقتناء العتاد المتحرك أو الثابت اللازم لاستغلال شبكتها ، و تسييره ، و صيانته .
- ✓ تطوير المنشآت و تجهيزات الاستغلال و الصيانة اللازمة للقيام بنشاطتها .
- ✓ المشاركة في دراسة و ترقية كل وسيلة أو طريقة نقل جماعي و إدماجها في تحقيق المهام المسندة إليها .
- ✓ ضمان تكوين مستخدميها و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم .
- ✓ تسيير محطاتها الحضرية و منشآتها الأساسية الخاصة بها أو المرتبطة بالشبكة المستغلة .
- ✓ القيام بجميع العمليات المالية أو التجارية أو الصناعية التي من شأنها تشجيع توسعها .

و في ما يلي نستعرض البطاقة التقنية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري .

**الجدول ( 1.3 ) : بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري**

| | |
|---|---|
| **الإسم** | **المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري " إيتوزا"** |
| **الشعار** | **إيتوزا في كل مكان** |
| **تاريخ التأسيس** | **1982** |
| **النوع** | **مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري** |
| **المقر الرئيسي** | **الجزائر العاصمة** |
| **النشاط** | **دراسة و إدارة تنظيم النقل العام** |
| **مجال التغطية** | **48 ولاية** |
| **موقع الانترنت** | **www.etusa.dz** |

**المصدر** : من إعداد الطالبتين وفقا للمعطيات المتاحة على الموقع الخاص بالمؤسسة .

## المطلب الثاني : تقديم المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة المدية

أنشأت المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالمدية وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 10 / 91 الموافق لـ 14 /03 /2010 و المحدد لإنشاء مؤسسة عمومية للنقل الحضري بالمدية ، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية بلدية ذراع السمار طريق الوطني رقم 18 .

كان الانطلاق الفعلي للمؤسسة حتى يوم 11 / 12 /2012 بـ 05 حافلات وفق خطوط رئيسية بمدينة المدية و ضواحيها ، كما أن عدد العمال في بداية النشاط كان يقدر ب 55 عامل .

سنة 2013 تعززت حظيرة المؤسسة بـ 05 حافلات أخرى كما ازدادت خطوط نشاط المؤسسة بـ 04 خطوط أخرى ، ليصبح عدد العاملين يقدر بـ 57 عامل .

و في سنة 2014 تدعمت حظيرة المؤسسة أيضا بـ 05 حافلات أخرى ليصبح العدد الاجمالي لخطوط المؤسسة 15 حافلة بعدد عاملين إجمالي 102 عامل موزعين على 05 خطوط رئيسية .

سنة 2015 أضيفت لحظيرة المؤسسة 03 حافلات أخرى لي يصل عدد حافلات المؤسسة إلى 18 حافلة بعدد إجمالي 107 عامل موزعين على 07 خطوط رئيسية .

سنة 2016 لم تستفد المؤسسة من أي حافلة إضافية ليتوقف عدد عاملين بمؤسسة " **إيتوزا** " المدية عند 144 عامل كل بتخصصه موزعين على مستوى الثلاث لإدارة المؤسسة ( الادارة العليا ، الادارة التنفيذية والادارة التشغيلية ) .

و بما ان مؤسسة **إيتوزا** للنقل تعتبر هيئة جديدة على مستوى مدينة المدية فقد تمت عملية استقطاب للعاملين الذين يحملون خيرة إدارية في هذه المؤسسة الناشطة سابقا في عديد من ولايات الوطن كالجزائر العاصمة قصد تسيير و تلقين بعض من خبراتهم في هذا المجال إلى العاملين الجدد في **إيتوزا** المدية .

و لا يخفى أن المؤسسة إستطاعت أن تحقق انتعاشا على مستوى قطاع النقل لمدينة المدية و ضواحيها بسبب خطوط عملها التي تسهل حركة النقل مع جودة الخدمة المقدمة من طرف عامليها و أسعارها المقننة و التي تلاقي إقبالا كبيرا للركاب عليها .

## المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

بما أن دراستنا كانت على مستوى مؤسسة النقل " **إيتوزا E.T.U.S** " المدية كان من واجب علينا ان نتطرق و نتعرف على على الهيكل التنظيمي خاص بها ، لنلخصه في ما يلي :

1. **المدير العام** :مهامهالإشراف على كل دوائر بالمؤسسة ، و على كل ما تقوم به الدوائر من عمليات وأعمال توقيع كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة و إدارة كل دوائرها ، مصالحها ، و مكاتبها .
2. **الأمانة العامة** :استقبال الوثائق المختلفة الخاصة بالمؤسسة ، و تسجيلها و تقديمها للمدير للإطلاع عليها ثم توزيعها على الدوائر حسب المهام ، و تحويل المكالمات الخاصة بالمدير .
3. **دائرة الإدارة و المالية** :تنقسم إلى :

أ. **مصلحة الموارد البشرية** : من مهامها تحضير و توجيه المؤسسة على مستويات مختلفة للعاملين التي تهتم بمراقبة النشاطات الادارية و تسيير مورد البشري ( العاملين ) بالمؤسسة فلدينا:

- ✓ **إطار المكلف بالاعلام الألي** : و هو قسم المسؤول عن عملية الرقمنة بالمؤسسة و يكون تحت مسؤولية خبراء في إعلام الألي .
- ✓ **إطار المكلف بالمستخدمين** : تكون مهمة هذا الاطار في تعامل مباشر مع العاملين في كل ما يخصهم ، فمهمته هي :

- تسيير أجور العاملين .
- تكفل بالخدمات الاجتماعية المتمثلة في : الضمان الاجتماعي ، العطل الاجتماعية ، حوادث العمل .
- التسيير الإداري : التكفل بمقررات العمل ( شهادات العمل ، عقود العمل ) ، العطل السنوية ، بيانات الحضور ( الدخول و الخروج ) ، متابعة تكوين الموارد البشرية .

✓ **إطار المكلف بالمنازعات الإدارية و القانونية** : يهتم بالتكفل بالأعمال القانونية على مستوى المؤسسة و تكفل بكل المشاكل ذات الصبغة القانونية .

**ب. القبـاضة** :و هي مركز تجميع الإيرادت المحصل عليها من خلال النشاط الرئيسي للمؤسسة و تكون نحن وصاية القسم المحاسبي المالي للمؤسسة .

4. **دائرة الاستغلال** :تقوم بتنسيق كل النشاطات و مراقبتها ، تنقسم إلى :

✓ **إطار المكلف بالإحصاء** :يعمل على مراقبة الأعمال المنجزة من طرف المؤسسة وفق إحصائيات و تقارير محصل عليها .

✓ **إطار المكلف بالبرمجة** .

✓ **إطار المكلف بالشبكة** :و هو مكلف بتسيير شبكة النقل و يهدف لتوسيعها من خلال مراقبة خطوطالنقل على مستوى الولاية .

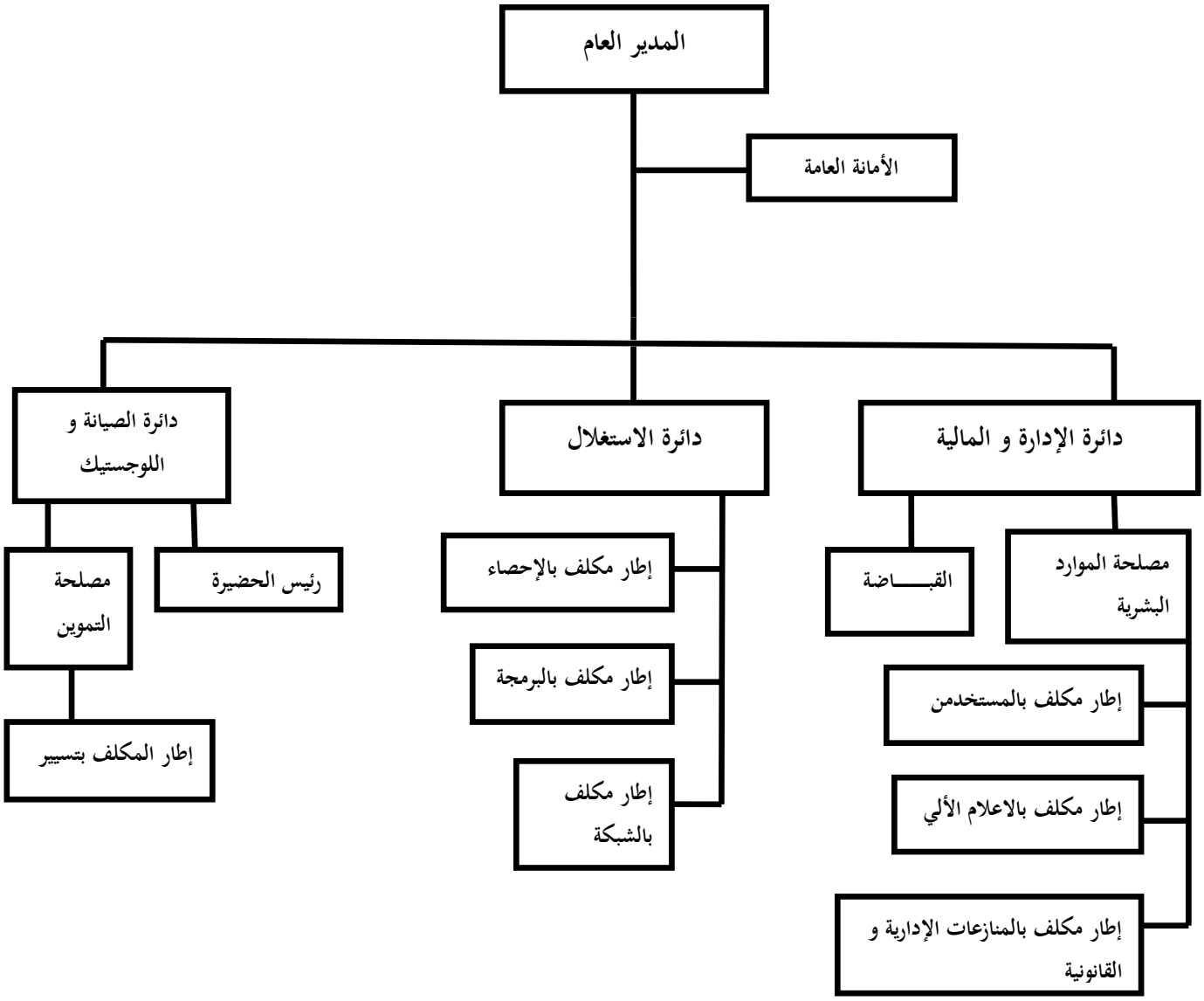
5. **دائرة الصيانة و اللوجستيك** : تهتم بكل ما يخص موارد المادية للمؤسسة و صيانة الأعطال ، تقسم بدورها إلى قسمين :

أ. **رئيس الحضيرة** : و هو القائم و المسؤول على تسيير و صيانة الحظيرة أي موقف الحافلات و يقوم بمتابعة و تأكد من سلامة الحافلات من خلال إشرافه على عاملين بالحظيرة من ميكانيكيين ، كهربائيين أعوان الأمن ...الخ .

ب. **مصلحة التموين** : هذه المصلحة تهتم بكل الوسائل العامة الخاصة بمصلحة التموين ، بما تحتاجه المؤسسة من عتاد مكتبي ، قطع الغيار و تجهيزات و توابعها . نجد تحت إشراف هذه المصلحة :

✓ **إطار المكلف بتسيير المخزونات** : مهمته تكفل بالمخزون بصفة عامة و مواد الصيانة .

**الشكل ( 3 . 1 ) :الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيتوزا.e.t.u.s المدية**




**المصدر** :وثائق المؤسسة

.

## المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث يتناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها والأدوات المستخدمة في التحليل الإحصائي، وينتهي المبحث بإجراء تحليل أولي للبيانات التي تم جمعها.

### المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

#### أولا: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد استخدمت الدراسة مصدرينأساسين للمعلومات:

1. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة **العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي** حيث لجأت طالبتين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياسالمتغير المستقل: العدالة التنظيمية، والمتغير التابع: الولاء التنظيمي.
2. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطالبتين إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات و التقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة .

**ثانيا: تحديد مجتمع الدراسة:**

يتألفمجتمعالدراسة الحاليةمن كافة العاملين في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري والبالغ عددهم 144 عامل ببلدية المدية ونظرا لكبر مجتمع الدراسة و بسبب فاجعة فيروس كورونا التي أجبرت العديد من العاملين على أخذ عطلة إجبارية فقد تقرر أخذ عينة ميسرة تقتصر على العامليين الإداريين.

**ثالثا: تحديد عينة الدراسة:**

تماختيارعينةميسرةبطريقة موضوعية للحصول على نتائج دقيقة وموثوق فيها، حيث تمثل عددها في (39) عامل قبل المشاركة طواعيةً للإجابة على الإستبانات. وعلى ذلكتمتوزيع (39)استبانة على العاملين الذين سيمثلون عينة الدراسة ودون تدخل أي وسيط،بعد هذا تماسترداد (32) استبانة ما يعني أن هنالك (4) استبانات قد فقدت، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (03) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (32) وبنسبة (72.5%) من اجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول (2.3 ) تداول الاستبانات**

| الإستبانات | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| المفقودة | 04 | 12.5 |
| الغير صالحة للتحليل | 03 | 7.5 |
| الصالحة للتحليل | 32 | 80 |
| المجموع | 39 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتspss.

**المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي**

**أولا: أداة جمع البيانات**

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام

الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة،...الخ. وقد مرَّ تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيمايلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

### 1. بناء الإستبانة

قامت الطالبتين بإعداد أداة الدراسة لمعرفة**أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي**، واتبعت الطالبتين الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة العبارات؛
- تحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان؛
- تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجال؛
- عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات؛
- تم تصميم الاستبيانفي صورته الأولية وقد تكونت من ثلاث محاور أساسيين؛
- تم عرض الاستبيان على (2) من المحكمين ذوي الخبرة في موضوع الدراسة و كذا في المجال الإحصائي في كلية علوم تجارية والاقتصادية والتسيير، والملحق رقم () يبين أسماء أعضاء لجنة تحكيم؛
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، ليستقر الإستبيان على (17) عبارة، انظر الملحق ().

### 2. الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من قبل أعضاء لجنة التحكيم، قمنا بالالتزام بها في تعديل الإستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول**: يحتوي على (03) متغيرات ديمغرافية تمثل البيانات الشخصية الوظيفية للمستجيب، وتشمل كلاً من (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة ).
- **الجزء الثاني**: يتمثل في المتغير المستقل: العدالة التنظيمية ويعتبر بمثابة متغير تفسيري يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وقد تم قياسه بواسطة (09) عبارات.

- **الجزء الثالث:** يتمثل في المتغير التابع: الولاء التنظيمي ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، وقد تم قياسه بواسطة (08) عبارات.

وقد تمّ قياس متغيرات كلّ من الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكارت الخماسي (LikertScale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

**الجدول (3.3 ): توضيح مقياس ليكارت (LikertScale)**

| **المستوى** | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **المتوسط الحسابي** | من 1 إلى 1.79 | من 1.8 إلى 2.59 | من 2.6 إلى 3.39 | من 3.4 إلى 4.19 | من 4.20 إلى 5 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### 3. توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة

بعد الضبط النهائي للاستبيان أداة الدراسة قمنا بتطبيقه ميدانيا على عينة الدراسة، حيث قمنا بالذهاب إلى مؤسسة " المؤسسة العمومية للنقل الحظري والشبه حظري بالمدية " في أواخر شهر ماي الفارطوبالضبط إلى مدير الموارد البشرية الذي عرضنا عليه فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الإستبيان داخل المؤسسة، وبعد النقاش والاستفسار تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع الاستبيان.

**ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي**

بعد استلام الاستبيانات من طرف المستجيبين ، تم تفريغ البيانات المتضمنة في هذه الاستبيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و المعروفة اختصارا (SPSS_ $V_{25}$) بغرض إجراء التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات و فرضيات الدراسة و فيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف(K-S) Kolmogorov-smirnov test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخCronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- معامل الإرتباطسبيرمانSpearman Corrélation Coefficient لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات و النسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات العاملين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر وظيفة مراقبة التسيير في تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل مؤسسة نفطال؛
- تحليل التباين الثنائي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغير المستقل ومحاور المتغير التابع تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

**المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة**

عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبيانات فإنه يجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هو فحص التوزيع الطبيعي للبيانات ، الثبات ، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل :

**أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي**

إن الحصول على توزيع طبيعي للبيانات يعد مطلبا أساسيا للعديد من الاختبارات المعلمية الأخرى بما في ذلك تحليل الإنحدار و تحليل التباين وهذا بهدف الحصول على نتائج دقيقة ، ومن أجل التحقق من التوزيع

الطبيعي لبيانات الدراسة الحالية تم الاعتماد على اختبار كولمجروف–سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S)والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار حسب الفرضيتين التاليتين

$H_0$: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي $U_0 = U_1 = U_2$

$H_1$: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي $U_0 = U_1 \neq U_2$

**الجدول (4.3): اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

| المتغير | قيمة الاختبار *K-S* | درجة الحرية *df* | مستوى الدلالة *P* |
|---|---|---|---|
| **المتغير المستقل: العدالة التنظيمية** | 0.162 | 32 | 0.077 |
| **المتغير التابع: الولاء التنظيمي** | 0.096 | 32 | 0.200 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل و محاور المتغير التابع كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

**ثانيا: صدق الإتساق الداخلي**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه، وفي هذا الصدد قامت طالبتين بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط سبيرمان (**Spearman**) بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والنتائج يوضحهما الجدولين التاليين :

**1. صدق الاتساق الداخلي لمتغير العدالة التنظيمية**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (5)

**الجدول (5.3) : معاملات الإرتباطسبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير نفسه**

| | العبـــــارة | معامل الارتباط *SP* | مستوى الدلالة *P* |
|---|---|---|---|
| X1 | أتلقى راتب عادلا يتناسب مع أدائي و مسؤولياتي | 0.498** | 0.001 |
| X2 | تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء | 0.411** | 0.009 |
| X3 | أحظى بمكافأة على الجهد الإضافي الذي أبذله | 0.742*** | <0.001 |
| X4 | اشعر بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف | 0.438** | 0.008 |
| X5 | يسمح لي المسؤول بالاعتراض على القرارات المتخذة فيما يخص وضيفتي ومناقشتها | 0.397* | 0.011 |
| X6 | يسعى دوما مسؤولنا المباشرة على استشرتنا (العاملين) قبل إتخاذ قرارات تخص مصلحة المؤسسة | 0,601*** | <0.001 |
| X7 | يتعامل المسؤول معنا بكل ود واحترام | 0.569*** | <0.001 |
| X8 | يعتمد مسؤولنا على النزاهة في حل النزاعات بين العاملين | 0.632*** | <0.001 |
| X9 | من الجيد ان مسؤولنا يتفهم ويراعي ظروفنا الخاصة | 0.409** | 0.005 |
| *: $P<0.05$ **: $P<0.01$ ***:$P<0.001$ | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم ( 4 ) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة و دالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.397, P =0.011$) للعبارة (X5) إلى ( $SP = 0.742, P<0.001$) للعبارة (X3) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (العدالة التنظيمية) ، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

## 2. صدق الاتساق الداخلي لمتغير الولاء التنظيمي

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (6)

**الجدول (6.3) : معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للمتغير نفسه.**

| | العبـــــارة | معامل الارتباط *SP* | مستوى الدلالة *P* |
|---|---|---|---|
| Y1 | أشعر بالفخر واعتزاز عندما أقول أنني أعمل بهذه المؤسسة | 0.648*** | <0.001 |
| Y2 | تعني هذه المؤسسة الكثير لي بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي من العمل | 0.760*** | <0.001 |
| Y3 | أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بإتقان لأنني جزء منها | 0.593*** | <0.001 |
| Y4 | تقدم المؤسسة لي مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى | 0.628*** | <0.001 |
| Y5 | من صعب أن اترك عملي في هذه المؤسسة حتى إذا رغبت في ذلك لصعوبة إيجاد عمل آخر | 0.792*** | <0.001 |
| Y6 | أشعر بأن قيمي تنطبق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها | 0.806*** | <0.001 |
| Y7 | أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة | 0.698*** | <0.001 |
| Y8 | ليس من الضروري أن أكون مخلصا لهذه المؤسسة | 0.732*** | <0.001 |
| ***:*P*<0.001 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم ( 5 ) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.593, P<0.001$) للعبارة (Y3) إلى ( $SP = 0.806, P<0.001$) للعبارة (y6) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (الولاء التنظيمي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

**ثالثا: الصدق البنائي:**

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبان .

**الجدول (7.3) : معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.**

| المتغير | معامل الارتباط *SP* | مستوى الدلالة *P* |
|---|---|---|
| **المتغير المستقل: العدالة التنظيمية** | $0.765^{***}$ | <0.001 |
| **المتغير التابع: الولاء التنظيمي** | $0.836^{***}$ | <0.001 |
| ***:$P<0.001$ | | |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات**Spss.

يوضح الجدول رقم (7) أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة نسبيا ودالة إحصائيا، حيث بلغمعامل الإرتباط بين متغير العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبيان ($SP = 0.836, P<0.001$)، أما بالنسبة لمعامل الإرتباط بين متغير الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للاستبيان ( $SP = 0.836, P<0.001$ )، وبناءا على النتائج التي سبق ذكرها يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين كل متغير مع الدرجة الكلية للإستبيان، وهذا ما يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

**رابعا: ثبات الإستبيان**

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات الإستبانة بواسطة معامل ألفا كرونباخ(Cronbach Alpha)، والجدول رقم (8) يوضح ذلك

**الجدول (8.3) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان**

| البيـــان | معامل ألفا كرونباخ A |
|---|---|
| **المتغير المستقل: العدالة التنظيمية** | 0.726 |
| **المتغير التابع: الولاء التنظيمي** | 0.854 |
| **الدرجة الكلية للإستبيان** | 0.792 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (8) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت قيم مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل: العدالة التنظيمية (0.726 =$\alpha$)، وبلغ معامل الثبات للمتغير التابع: الولاء التنظيمي (0.854 =$\alpha$)، أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان فقد بلغ =$\alpha$) (0.792، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

## المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

بغرض التّعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عيّنة الدّراسة، يتناول الجزء الأول من التحليل بعض البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العيّنة ، وهي: الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة .

#### أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

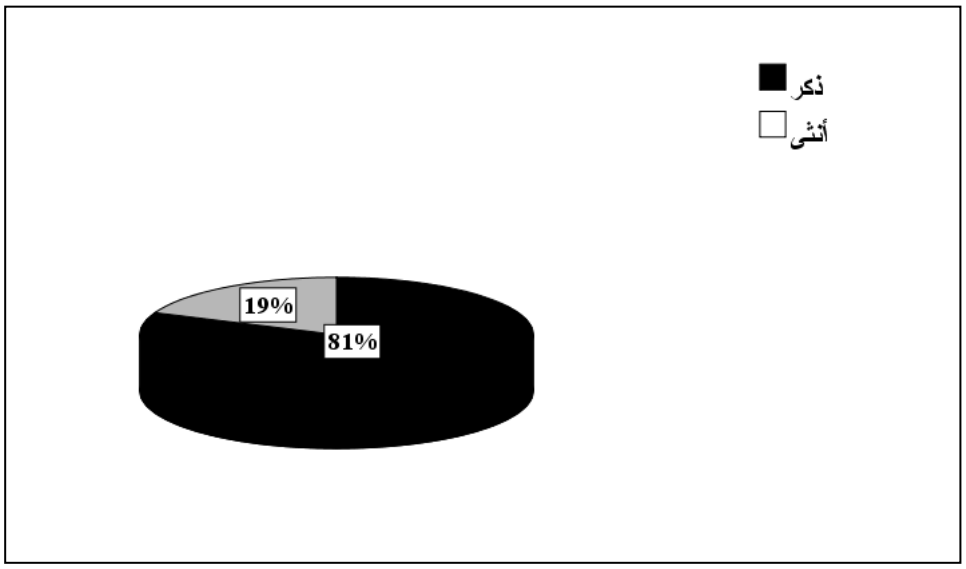
**الجدول (9.3) : توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس**

| المتغير | الفئات | التكرار F | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 26 | 81 |
| | أنثى | 6 | 19 |
| | المجموع | 32 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (9): أن العامليين في العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (81%) من إجمالي عينة الدراسة وبلغت نسبة الإناث (19%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حظري مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

**الشكل رقم (2.3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس**




**المصدر** : بإعتماد على مخرجات spss

**ثانيا: متغير المستوى التعليمي**

يلخص الجدول التالي توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوىالتعلمي:

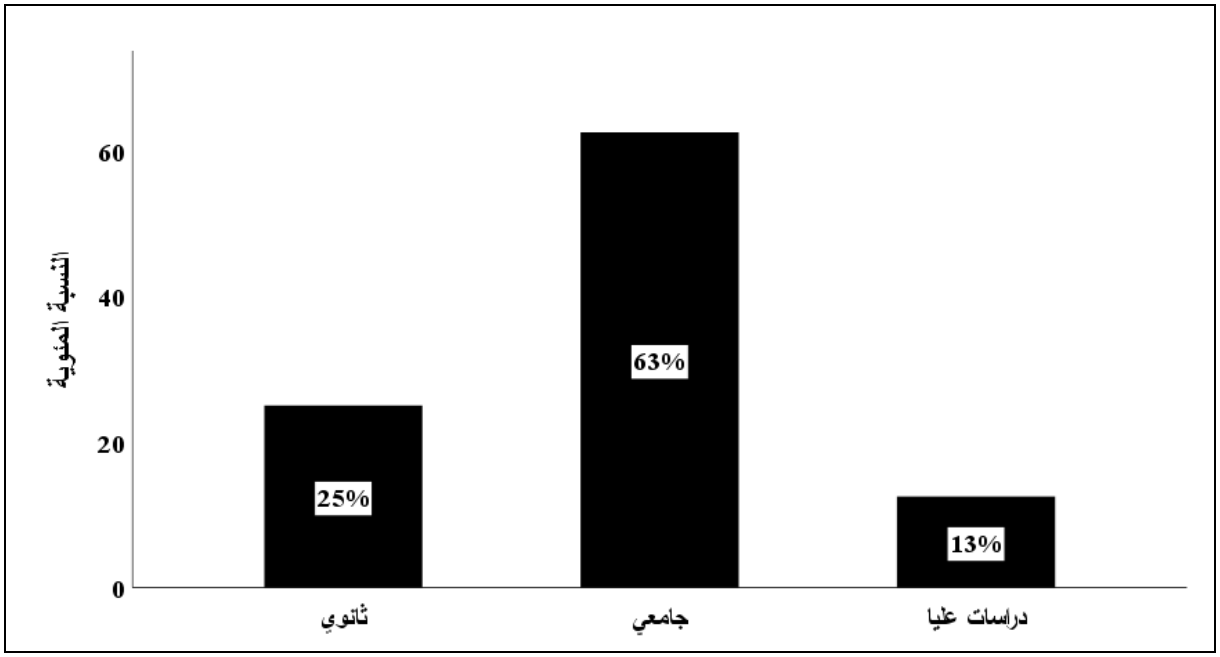
**الجدول (10.3 ) : توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل المستوى التعليمي**

| المتغير | الفئات | التكرارات *f* | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| المستوى التعليمي | ثانوي | 08 | 25 |
| | جامعي | 20 | 63 |
| | دراسات عليا | 4 | 13 |
| | المجموع | 32 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتّضح من خلال الجدول رقم (10) ، أن نسبة عالية من أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي جامعي حيث بلغ عددهم (20) عامل وبنسبة مقدارها (63%)، ثم يليهم بعد ذلك العاملين الحاملين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي ، حيث بلغ عددهم (08) عامل و بنسبة مقدارها (25%) ، أما باقي عاملين عينة الدراسة هم حاملي شهادات الدراسات العليا بمجموع (04) عاملين و بنسبة (13%). هذه النسبة منطقية مدام أن عينة الدراسة هي من الإداريين وأغلب الإداريين هم من فئة الجامعيين والشكل التالي يبين ذلك:

**الشكل رقم ( 3.3 ) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي**




**المصدر**: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

**ثالثا: الأقدمية في الوظيفة**

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة:

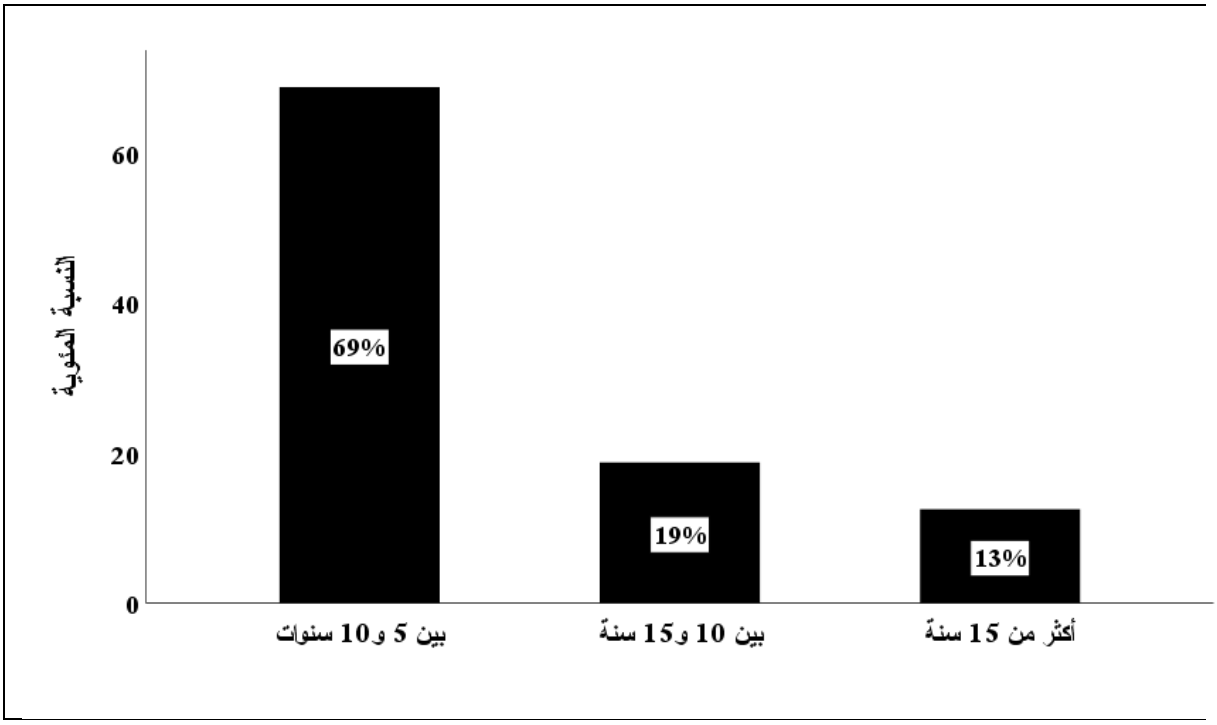
**الجدول (11.3 ) : توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة**

| المتغير | الفئات | التكرارات F | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| الأقدمية في الوظيفة | بين 5 و10 سنوات | 22 | 69 |
| | بين 10 و15 سنة | 06 | 19 |
| | أكثر من 15 سنة | 04 | 13 |
| | المجموع | 32 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم أفراد العيّنة هم من لديهم أقدمية في الوظيفة [بين 5 و10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (22) عامل و بنسبة مقدارها (69%)، يليهم العاملين الذين يمتلكون أقدمية [ بين 10 و15سنة] ، حيث بلغ عددهم (06) عاملين و بنسبة (19%) ، بينما لم يشكل العاملين الذين لديهم أقدمية [أكثر من 15 سنة] ما مجموعه (04) عاملين و بنسبة مقدارها (13%). و عليه يمكن القول أن غالبية العاملين من عينة الدراسة لديهم خبرة تقل عن (10) سنوات والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (4.3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة**




**المصدر**: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

**المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة**

سنركّز في هذا المطلب على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير العدالة التنظيمية ومتغير الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

**أولا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير العدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية للنقل الحظري والشبه حظري.**

يوضح الجدول رقم ( 12 ) ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية في مؤسسة دراسة " المؤسسة العمومية للنقل الحظري والشبه حضري " .

**الجدول (12.3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية**

| رمز العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي *M* | الانحراف المعياري *SD* | ترتيب العبارة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| X1 | أتلقى راتب عادلا يتناسب مع أدائي ومسؤولياتي | 3.623 | 0.876 | 05 | موافق |
| X2 | تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء | 3.726 | 0.931 | 04 | موافق |
| X3 | أحظى بمكافأة على الجهد الإضافي الذي أبذله | 2.574 | 1.039 | 08 | غير موافق |
| X4 | اشعر بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف | 2.987 | 0.975 | 07 | محايد |
| X5 | يسمح لي المسؤول بالاعتراض على القرارات المتخذة فيما يخص وضيفتي ومناقشتها | 2.314 | 0.645 | 09 | غير موافق |
| X6 | يسعى دوما مسؤولنا المباشرة على استشرتنا (العاملين) قبل إتخاذ قرارات تخص مصلحة المؤسسة | 3.123 | 0.892 | 06 | محايد |
| X7 | يتعامل المسؤول معنا بكل ود واحترام | 4.177 | 0.987 | 02 | موافق |
| X8 | يعتمد مسؤولنا على النزاهة في حل النزاعات بين العاملين | 3.896 | 0.916 | 03 | موافق |
| X9 | من الجيد ان مسؤولنا يتفهم ويراعي ظروفنا الخاصة | 4.223 | 0.965 | 01 | موافق بشدة |
| | **الدرجة الكليةلمتغير العدالة التنظيمية** | 3.404 | 0.581 | - | موافق |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم ( 12 ) أن المتوسطالعاملمتغيرالعدالة التنظيمية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت الخماسي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.404) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.581) يشير إلى التجانس في أراء عاملين عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات ، فنجد أن العبارة (X9) التي نصت على "**من الجيد ان مسؤولنا يتفهم ويراعي ظروفنا الخاصة**" قد ساهمت في إثراء متغير العدالة التنظيمية ، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M4.223=) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.965) معبراعن عدموجودتشتتفياجاباتأفرادعينةالدراسةحولمتوسطهذهالعبارة ، تليها العبارة (X7) الخاصة ب " **يتعامل المسؤول معنا بكل ود واحترام**" بمتوسط حسابي (***M***=4.177) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.987)

معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات عاملين عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، بينما حصلت العبارة (X5) المتعلقة ب "**يسمح لي المسؤول بالاعتراض على القرارات المتخذة فيما يخصوضيفتي ومناقشتها**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.314) و بانحراف معياري بلغ (***SD***=0.645) ما يدل على تجانس فياجاباتالعامليننعينةالدراسةحولمتوسطهذهالعبارة.

و يلاحظ أيضا من نتائج إجابات عاملين عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [***M***=2.574 ; ***M***= 3.896]، حيث تتجمع غالبية هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) داخل درجة (محايد) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى عامل بعينة الدراسة حول تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري.

و بناء على هذه النتائج نستنتج أن العامل يشعر بمستوى عالي من العدالة التنظيمية حيث يتفاوت مستوى شعور بالعدالة التنظيمية باختلاف الأبعاد، إذ نجده مرتفعا في بعد عدالة التعاملات ( X7.X8.X 9)، وبمستوى متوسط في عدالة توزيع (X1 .X2. X3 ) ثم يليها بعد عدالة اجراءات بمستوى ضعيف ( X4.X5.X6 ) وبهذا يمكن القول أن إتجاه الإيجابي للعاملين نحو مؤسسة الدراسة راجع إلى دور القيادة العليا للمؤسسة في تعاملاتها مع عامليها .

**ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير الولاء التنظيمي في مؤسسة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبهالحضري.**

يوضح الجدول رقم ( 13 ) ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس متغير الولاء التنظيمي في مؤسسة دراسة " المؤسسة العمومية للنقل الحظري والشبه الحضري ".

**الجدول (13.3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير الولاء التنظيمي**

| رمز العبارة | العبـــــارة | المتوسط الحسابي *M* | الانحراف1ال معياري *SD* | ترتيب العبارة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| Y1 | أشعر بالفخر واعتزاز عندما أقول أنني أعمل بهذه المؤسسة | 3.948 | 0.905 | 03 | موافق بشدة |
| Y2 | تعني هذه المؤسسة الكثير لي بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي من العمل | 3.815 | 0.870 | 04 | موافق بشدة |
| Y3 | أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بإتقان لأنني جزء منها | 4.463 | 1.084 | 01 | موافق بشدة |
| Y4 | تقدم المؤسسة لي مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى | 3.242 | 1.146 | 07 | محايد |
| Y5 | من صعب أن اترك عملي في هذه المؤسسة حتى إذا رغبت في ذلك لصعوبة إيجاد عمل آخر | 3.957 | 0.936 | 02 | موافق |
| Y6 | أشعر بأن قيمي تنطبق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها | 3.636 | 0.929 | 06 | موافق |
| Y7 | أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة | 3.771 | 1.055 | 05 | موافق |
| Y8 | ليس من الضروري أن أكون مخلصا لهذه المؤسسة | 2.690 | 1.208 | 08 | محايد |
| | **الدرجة الكليةلمتغير الولاء التنظيمي** | 3.690 | 0.791 | - | موافق |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم ( 13 ) أن المتوسط العام لمتغير الولاء التنظيمي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.690) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.791) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات ، فنجد أن العبارة (Y3) التي نصت على "**أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بإتقان لأنني جزء منها**" هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير الولاء التنظيمي ، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.463) وبانحراف معياري قدره (***SD***=1.084) معبراعن وجود تشتتفياجاباتأفرادعينةالدراسةحولمتوسطهذهالعبارة ، تليها العبارة (Y5) الخاصة ب " **من صعب أن**

**اترك عملي في هذه المؤسسة حتى إذا رغبت في ذلك لصعوبة إيجاد عمل آخر** " بمتوسط حسابي (***M***=3.957) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.936) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، بينما حصلت العبارة (Y8) المتعلقة ب "**ليس من الضروري أن أكون مخلصا لهذه المؤسسة**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.690) و بانحراف معياري بلغ (***SD***=1.208) ما يدل على عدم وجود تجانس فياجاباتأفرادعينةالدراسةحولمتوسطهذهالعبارة .

و يلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [***M***=3.242 ; ***M***= 3.948]، حيث تتجمع غالبية هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) داخل درجة (الموافق) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول ولائهم التنظيمي للمؤسسة التي ينتمون إليها.

و بناء على هذه النتائج و التي تلخصت معظمها في موافق يمكن القول أن هذا الانطباع إيجابي المحقق من العامل اتجاه مؤسسة الدراسة يرجع إلى درجة الارتباط التلاحمي و الوجداني بينهما حيث تشير إلى شعور العامل أخلاقيا بضرورة حمله للوفاء و الاخلاص لمؤسسة عمله و لكن هذا لا يخفي أن هناك من يستمرون في عملهم لأنهم يتخوفون من فكرة تركه لعدم ضمان وجود بديل يحقق لهم نفس مستوى العائد متحصل عليه في مؤسسة عملهم و لذا من أفضل إستمرار في ما هم عليه .

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة ، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كل من تحليل الانحدار البسيط ، و تحليل التباين المتعدد.

### أولا: الفرضية الأولى

للتحقق من وجود أثر للعدالة التنظيمة في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة ، نقوم باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية تالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيميةفي تعزيز الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل "المؤسسة العمومية لنقل الحضري وشبه حضري بالمدية " .

**الجدول (14.3): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي**

| النموذج | المتغير التابع ($Y_1$) (الولاء التنظيمي) | | |
|---|---|---|---|
| المتغير المستقل ($X$) | أوزان الإنحدار $B$ | الخطأ المعياري $SE$ | مستوى الدلالة $P$ |
| (العدالة التنظيمية) | 0.543 | 0.076 | <0.001 |
| الثابت ($i$) | 1.626 | 0.257 | <0.001 |
| $R^2$= 0.631<br>$F_{(1,31)}$= 51.388, $P$<0.001 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الإنحدار البسيط الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) ، إذ بلغ مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.631$) ما يعني أن العدالة التنظيمية قامت بتفسير ما قيمته (63.1%) من تباين الحاصل في الولاء التنظيمي ، كذلك تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق ($F_{(1,31)} = 51.388, P<0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

**Y(الولاء التنظيمي)= (1.626) + X(العدالة التنظيمية)*(0.543)**

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من نتائج الجدول رقم (13 ) نجد أن قيمة (بيتا $B$) الغير المعيارية لمتغير العدالة التنظيمية بلغت ($B$=0.543) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($P$<0.001) أصغر من القيمة المعتمدة (0.05)و عليه تدل هذه النتيجة على وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث على الولاء التنظيمي. و تترجم هذه النتيجة على أن العدالة التنظيمية في مؤسسة نقل الحضري والشبه الحضري بالمدية تساهم في ارتفاع الولاء التنظيمي ب (54.3%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha$ = 0.05) داخل مؤسسة نقل الحضري و شبه حضري بالمدية

**ثانيا: الفرضية الثانية**

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على مايلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى ($\alpha$ =0.05) في متغير العدالة التنظيميةتعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة). وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليلالتباين الثنائي، والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول (15.3) : نتائج اختبار تحليل التباين الثنائيلتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير العدالة التنظيمية تعزى على المتغيرات الشخصية.**

| مصدر التباين | عدالة التنظيمية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | قيمة F | درجات الحرية *df* | مجموع المربعات | متوسط المربعات | مستوى الدلالة *P* |
| الجنس | 0.985 | 1 | 0.250 | 0.250 | 0.330 |
| المستوى التعليمي | 1.864 | 2 | 0.947 | 0.473 | 0.175 |
| الأقدمية في الوظيفة | 0.422 | 2 | 0.214 | 0.107 | 0.660 |
| الخطأ | - | 26 | 6.602 | 0.254 | - |
| المجموع | - | 32 | 367.040 | - | - |
| (Lvene test):$_{(3,32)}$ = 0.722, *P*= 0.636 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم(14 ) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير العدالة التنظيمية غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.722, p=0.636) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الثنائي محققة و بالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ =0.05) في متغير العدالة التنظيميةتعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة).

**ثانيا: الفرضية الثالثة**

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على مايلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى ($\alpha$ =0.05) في متغير الولاء التنظيميتعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة). و للتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الثنائي ، والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم ( 16.3 ) نتائج اختبار تحليل التباين الثنائيلتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى على المتغيرات الشخصية.**

| مصدر التباين | الولاء التنظيمي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | قيمة F | درجات الحرية *Df* | مجموع المربعات | متوسط المربعات | مستوى الدلالة *P* |
| **الجنس** | 1.795 | 1 | 0.223 | 0.223 | 0.192 |
| **المستوى التعليمي** | 1.424 | 2 | 0.354 | 0.177 | 0.259 |
| **الأقدمية في الوظيفة** | 0.057 | 2 | 0.014 | 0.007 | 0.945 |
| **الخطأ** | - | 26 | 3.230 | 0.124 | - |
| **المجموع** | - | 32 | 383.352 | - | - |
| (Lvene test):$_{(3,32)}$ = 1.619, *P*= 0.184 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (16.3) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الولاء التنظيمي غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.619, p=0.184) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الثنائي محققة و بالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ =0.05) في متغير الولاء التنظيميتعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة).

**خلاصة الفصل :**

من خلال دراسة الفصل التطبيقي حاولنا إعطاء لمحة عن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري بحيث حاولنا دراسة اتجاهات عينة من عاملين في مؤسسة المدية حول مدى تأثير إدراكهم للعدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، مستخدمين في ذلك تحليلالاستبيان ، بالاعتماد على برنامجالحزمالإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلالاستغلالالبياناتو تحليلالنتائج، توصلنا إلى ما يلي:

بخصوص المحور الأول " العدالة التنظيمية " هناك إحساس كبير للعاملين بوجود العدالة التنظيمية و هذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أغلب أبعادها خاصة البعد الذي يتعلق بعدالة التعاملات ، و بالنسبة للمحور الثاني " الولاء التنظيمي " فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان انطباعا إيجابيا حول مؤسسة عملهم هذا ما يعكس ولائهم الذي يرجع إلى درجة الارتباط التلاحمي و الوجدانيبين العامل و المؤسسة .

بالنسبةلاختبار فرضية هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة العمومية لنقل الحضري و الشبه الحضري وجدنا أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وتترجم هذه النتيجة على أن العدالة التنظيمية تساهم في ارتفاع الولاء التنظيمي لدى العاملين بـ (54.3%). .

أما فيما يتعلق باختبار فرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير العدالة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة) وجدنا بأنه لا

تؤثر المتغيرات الديمغرافية المدروسة للعاملين على إدراكهم للعدالة التنظيمية في مؤسسة الدراسة ، أما بنسبة لمحور الولاء التنظيمي وجدنا أيضا بأنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

و عليه يوجد تأثير للعدالة التنظمية بأبعادها المتمثلة في بعد عدالة التوزيع ، بعد عدالة الاجراءات و بعد عدالة المعاملات في تعزيز ولاء أفراد عينة الدراسة .

# خـاتمة عـامـة

ان التحدي الكبير الذي اصبحت تواجهه أي منظمة هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري ،الذي يعتبر الركيزة لأساسية لكافة العمليات والانشطة التي تمارسها في تحقيق اهدافها ،وهو المتغير الاساسي والمحرك الذي يتوقف عليه نجاح او فشل نشاطها.

و من هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل و الاسباب التي تؤدي الى المحافظة على الافراد العاملين من خلال تلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وتحسين ادائهم، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلب سبل الاحترام و التقدير في العمل اصافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق الكفاف المعقول لعائلة العامل من خلال اشعارهم بأهميتهم الكبيرة داخل المنظمة و توصلت الى ان التطبيق العادل و الصحيح لهذه العوامل له اثرا بالغا في نفوس العاملين بمدى ادراكهم لمفهوم العدالة التنظيمية و مدى شعورهم بتطبيقها و هذا ما يحفز العامل لتقديم المزيد والأفضل وهذا ما أدى بالضرورة إلى رفع معدلات الولاء والانتماء للعامل داخل المنظمة .

**نتائج إختبار فرضيات الدراسة :**

تعتبر الفرضيات إجابات أولية على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن إشكالية الدراسة حيث في دراستنا هذه قمنا بصياغة ثلاث فرضيات للاختبار فكانت نتائج اختبارها كمايلي :

- اتضحت جليا ان العدالة التنظيمية تتحقق اذا شعر الفرد بان هناك ،عدالة الإجراءات التنظيمية وكذا العدالة في التعاملات . وهذاما يؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة؛
- للولاء التنظيمي نتائج ايجابية على المنظمة في انخفاض مستويات الظواهر السلبية في العمل. وهذامايؤكدصحةالفرضيةالثانيةللدراسة .
- هناك أثر للعدالة التنظيمية في المؤسسة للنقل الحضري والشبه الحضري بالمدية في ارتفاع الولاء التنظيمي(54.3%). وهذاما ينفي صحة الفرضية الثالثة .

**نتائج الدراسة:**

بناء على ما وردفي الدراسة توصلنا الى النتائج النظرية والميدانية التالية:

- أنا للعدالة التنظيمية من بين أهم المفاهيم التي يوليها القادة أهمية من أجل بقاء واستمرار منظماتهم؛

- عملية زرع الولاء التنظيمي مسؤولية تقع على عاتق إدارة المنظمة؛

- اتفاق أفراد عينة الدراسة أن مستوى شعور بتطبيق العدالة تنظيمية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالمدية كان مرتفع؛

- أن هناك مستوى عالي للولاء التنظيمي لدى أفراد العينة؛

- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الديمغرافية ( الجنس،مستوى التعليمي،الخبرةفالوظيفية ) .

وتترجم هذه النتائج على أن هناك أثر للعدالة التنظيمية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالمدية في ارتفاع الولاء التنظيمي (54.3%).

كما استعرضنا مما سبق بعض **الاقتراحات** و المتمثلة فيمايلي :

- اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العاملين أي بعد دراسة حاجياتهم وتحديدها ثم تحديد شروط تقديمها على العمال، والتزام العدالة في توزيعها على اساس الفروق الفردية للعمال والحرص على اعطائها في الوقت المناسب لان بعض الحوافز تفقد اثرها الايجابي ادا لم تعطى في وقتها .

- ضرورة الارتقاء بترسيخ مفهومي العدالة والولاء التنظيميين في المنظمات وهذا من خلال زيادة الوعي عند العاملين لهذه المنظمات، عقد الدورات التكوينية التي تشعرهم بمبررات العدالة التنظيمية وتدفعهم نحو الولاء .

- اتاحة المنظمة سبل التقدم والترقية للعمل بصورة عادلة من شأنه رفع الروح المعنوية وتفادي تعرضهم لنوع من الاحباط .

- تقوية علاقات الاحترام بين ا لرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات الاستياء وكثرة الشكاوي .

- شعور العامل بالاستقرار والامن داخل المنظمة يقوي وينمي ولائه وانتمائه .

- التأكيد على اهمية اشتراك العاملين في القرارات .

- اعتماد التحفيز المعنوي الجانب التحفيز المادي، لان الكثير من المنظمات لا تهتم بالحوافز المعنوية رغم اهميتها الكبيرة، حيث انها مازالت تسير حسب الطرق والنظريات التقليدية القائمة على اساس الحوافز المادية فقط وعدم اشراك العاملين في تسيير امور المنظمة واتخاذ القرارات، لذلك ننصح باعتماد التحفيز المعنوي . فإعطاء مثلا شهادة تقديرية للعامل على جهوده الكبيرة لها تأثير نفسي كبير على العامل فتحفزها للعمل وبذل جهد اكبر في سبيل تحقيق اهداف المنظمة وشعوره بالانتماء والولاء لديهم .
- على المسيرين التزام الموضوعية في التوظيف والعدالة في التعامل مع العمال واحترام مشاعرهم وكرامتهم عكس ما يحدث من انتشار الرشوة والمحسوبية وقهر العمال البسطاء.

وفي الاخير تعد الدراسة محاولة تضاف لمجهودات التي سبقتنا قصد الالمام بموضوع يعتبر من اهم المواضيع على الساحة التنظيمية، الاقتصادية، الادارية .

**افاق الدراسة:**

تجدر السارة الى ان هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق اليها او تطرقنا اليها بشكل ضيق و التي يمكن ان تكون افاقا لبحوث و مذكرات اخرى جديدة اهمها

- اثر غياب العدالة التنظيمية على اداء العاملين
- الولاء التنظيمي كاداة لمحاربة المظاهر السلبية في المنظمة

# قائمة المراجع

## ❖ باللغة العربية:

### I. القرآن الكريم

### II. القواميس:


1. ابن منظور جمال الدين أبو الفضل، لسان العرب، دار المعارف للطباعة و النشر، لبنان1986 .
2. الجيلالي بن حاج يحي، القاموس المدرسي ،الشركة التونسية للتوزيع، طبعة 2 ، تونس، 1984.
3. عبد الباقي، محمد فؤاد، معجم القران الكريم، دار الكتب المصرية، القاهرة 1364هـ .
4. فيروز أبادي، محمد بن يعقوب ، القاموس المحيط، دار الجيل، مجلد04،بيوت، 1997.
5. منتصر عبد الحليم وآخرون، المعجم الوسيط، ج1، دار المعارف للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 1992 .
6. منيرالبعلبكي ،روحي البعلبكي ، قاموس المورد، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 2006 .


### III. الكتب :


1. إبراهيم محمد ، موسى توفيق المدهون و الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995 .
2. ابراهيم نعيم الطاهر، الادارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم ، عالم الكتب الحديث ، الاردن، 2011.
3. محمد مدحت أبو النصر ، تنمية مهارات ( بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة )إيتراك للطباعة و النشر ، طبعة 01 ، قاهرة ، مصر، 2005.
4. أحمد عبد الرحمان هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1988 .
5. إسماعيل محمود علي شرقاوي ، إدارة أعمال من المنظور اقتصادي ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، طبعة 01 ، الاردن ، 2016
6. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، طبعة 1 ، عمان ، الأردن 2011 .
7. بشار يزيد الوليد ،الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة 01 ، عمان، الأردن

.2009

8. جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
9. جيد خدوري ، مفهوم العدل في الإسلام ، دار الحصاد للنشر والتوزيع ، سوريا، 1999 .
10. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع لبنان، 2002 .
11. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع ، طبعة 02 ، الأردن 2008
12. زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين ، طبعة 01، دار الراية ، عمان ، الأردن ، 2008.
13. سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طبعة 03 الأردن، 2005
14. سيد محمود رمضان،الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي ، دراسة مقارنة، دار الثقافة ، مصر، 2010 .
15. عبد الباقي صلاح الدين،الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر، 2002
16. عبد الغفار رضني، حسين القزازي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر 1996 .
17. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، طبعة 01 ، عمان الأردن ، 2005 .
18. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع طبعة 01 ، عمان ، الأردن ، 2008
19. محمود خضير كاظم و الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن 2007 .
20. منير زيد عبوي ، التنظيم الإداري ( مبادئه وأساسياته) ، دار اسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن 2006 .

21. نعيم ابراهيم الطاهر، الادارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2011 .
22. هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 01 ، عمان و التوزيع ، طبعة 2 ، الأردن ، 2008 .
23. ياسر فاتح الهندواي ، إدارة المدرسة وإدارة الفصل، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر ، طبعة 01 مصر ،2012 .

## IV. الاطروحات و المذكرات :

1. أحمد السويسي ، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستثفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط ، أطروحة دكنوراه ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، 2017-2018.
2. أكرم سوزان سلطان ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006 .
3. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة ورقلة ، الجزائر،2013 -2014 .
4. رضاتير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006- 2007 .
5. فراح العربي، اثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المنظمات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018 .
6. عبد القادر رابحالله ،علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي)، أطروحة دكتوراه علوم اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، جامعة الجزائر 2 2014-2015 .

7. أمان يوسف طالب بكار،مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرومدارس الثانوية العامة في المحافظة عمان وعلاقته لمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من جهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2012.

8. أميرة حواس ،أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربي،2003 .

9. أمين محمد مالكي ، العوامل الشخصية و التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشكرة الوطنية للانتاج اللوالب و سكاكين و الصنابير ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، الجزائر ، 2015-2016 .

10. إيهاب أحمد عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008.

11. جاسر صابرين مراد نمو، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء القياسي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، إدارة أعمال، فلسطين 2010.

12. جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق اهراس ، رسالة ماجستير تخصص تنمية موارد البشرية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2010 -2011 .

13. ختام عبد االله علي غنام ، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

14. سامية معياوي ، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية ( دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ) ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجنماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2009

15. سعيد محمد عايض الأسمري،مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2013 .

16. سعيدة شيخ ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن بالبويرة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، ،2014- 2015 .

17. سلطان فالح علي بن صافية الاسمري،مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة موظفي مشروع تقنية المعلومات والاتصالات بوزارة الخارجية، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2014.

18. عبد الحق جبايلي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز –أم البواقي –أنموذجا –، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 02 الجزائر، 2013 -2014 .

19. عمر محمد دره،العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير ( منشورة )، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس ، مصر، 2008.

20. لينا محمد سالم البوق، ادارك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفات بجامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.

21. ماجد بن شعاع البقيمي،القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك الموظفين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمني، الرياض

المملكة العربية السعودية، 2011 .

22. ماهر علي صالح سالم ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، تخصص التربية المقارنة و الادارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2014-2015.

23. محمد بن محمد بن جابر الشهري،مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من جهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

و تسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي ، الجزائر ، 2015-2016 .

24. محمد شريط الشريف ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز الوسطى، رسالة ماجستير ، تخصص علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، 2009 .

25. محمد صلاح الدين أبو العلا ، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الاسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 .

26. مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني ، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة التربوية ، جامعة مؤتة ، عمان ، 2009.

27. منوبة مزوار ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2013.

28. نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمييز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكات الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، تخصص الآداب التربوية، السعودية، جامعة الملك سعود 2017 .

29. أسماء زقدو ، مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العمال ، مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014-2015 .

30. زكية خالد ، دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية بالمؤسسة العموميةالاستشفائية محمد الشبوكيالشريعة ، مذكرة ماستر ، تخصص اتصال في التنظيمات ، جامعة العربي التبسي تبسة ، الجزائر ، 2015.

31. عمار بن ناصر ، الحوافز المادية و دورها في صنع الولاء التنظيميدراسة ميدانية في مصنعدلليةللأنابيبالبلاستيك-هبة الشمالية-قمار،مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم و العمل ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر ، 2015 .

32. فاضل سمية ، الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين ، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنمية

33. فريد بوسكار ، جودة حياة العمل و إنعكاستها على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية مشونش ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2018 – 2019 .

34. لونسي دليلة ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة " مون جرجرة " ، مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2014-2015

## V. المقالات :

1. أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2015، االعدد03، المجلد 11، 2015 .

2. أحمد اليوسفي ، عبد المحسن نعساني، أثر اختبار العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحولية والتبادلية في سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا ، العدد322002 .

3. الأحمدى طلال بن عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية للممرضين العاملين في المستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة الرياض، المجلة 24، العدد 01، 2004.

4. أدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد01، 1993.

5. أسامة عبد الكريم سكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 08، العدد032012 .

6. الباقي وفاء عبد البديع، أثر بعض المحددات الديموغرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين جامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03 ، مصر2010.

7. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاديةالمجلد 14، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2012 .

8. حاكم محسن محمد البيعي وآخرون، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 260، العدد7، جامعة بابل، العراق، 2012 .

9. راشد شيب العجمي ، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 02 مصر، 2000 .

10. رشا مهدي الخفاجي ، التطبيع الاجتماعي التنظيمي متغيرا وسيطا لتأثير الجمود و الادمان على العمل في الولاء العاملين ، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في بصرة ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد 103 ، 2017.

11. رضوان طارق رضوان محمد، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 04، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2014 .

12. زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة قابوس، سلطنة عمان، مجلد 10، العدد 01، 2006 .

13. سالم مرزوق الصحيح، عليحسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، العدد 94، سبتمبر 2003.

14. سامر عبد المجيدالبشايشة ، أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنيةالمجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلة 4، العدد4، 2008 .

15. شافية بن حفيظ ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 17 ، 2014 .

16. شطناوي نواف موسى، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، البحرين، 2013 .

17. الطمامسة، سلامة عبد الله خلف، أثر العدالة الاجرائية على بلوط المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركة Qiz في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 01، السودان، 2015 .

18. عامر علي العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد العاشر(10)، العدد 01 ،2007 .

19. عبد الفتاح صالح خلفيات، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(3-4)،2009 .

20. علوان قاسم ، العبيدي، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم لاقتصادية والتسيير، العدد7، 2007 .

21. عمرو عواد محمد أحمد، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود المجلة17، العدد2، 2003

22. فهمي خليفة القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد 24،العدد 2 2004 .

23. كريم أبوتايه بندر ،أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز لوزارات الحكومة في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد 2 ، 2012.

24. محمد الزيودي، عماد زغلول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 01جامعة مملكة البحرين، 2008 .

25. مروان صباح حسن ، الولاء التنظيمي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية ، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 42، بدون سنة النشر .

26. مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت العدد الأول والثاني، مج (2)،1994 .

27. ملوح باجي الخريشا، محمد عبود الحرارشة، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 27، الأردن، 2012 ..

## VI. المراجع الإلكترونية :

- أمانيمحمد عمران ، الولاء المؤسسي ، صحيفة الاتحاد ، متاح على https://www.alittihad.ae/privacy ، بتاريخ الأحد 11 ماي 2014 ، سا 23 :15 .

### ❖ باللغةالأجنبية:

## I. الأطروحات :

1. Coetezee.M,The fairness of affirmative action : An organizational justice perspective , Unpublished PH.D thesis, Faculty of economic and management sciences, University of Pretoria, 2006 , P145.
2. LEE,Lee.H, An empirical study of organzation al justice as a mediator of the relationships among leader -member exchange and job satisfaction organizational commitment and turnover intention in the lodging industryP.H.D. Dissertation, Virginia state university ,2000, P27 .
3. Rego.A et tunba M.2006.organizational justice and citzenohip Behaviors:Study in a feminine high power Distance culture. University de Santiago.Aviro.portugal.2006.192.

## II. المجلات :

1. Chan ,M, Organisational Justice And Landmark Cases ,InternationalJournal Of Organizational Analyse , 2000,8,(1), Pages 68-88.
2. Cropanzano& Greenberg, Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze, In I . T. Robertson & C.L Cooper(Eds.), International
3. Eberlin .R ,Tatum.C, Organization justice and decision making when good intentions are not enough, Review of Management decision, V43.N07, 2005, P14

4. GREENBERGJERALD, A Taxonomy of Organizational JusticeTheories, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1,1987, 9-22.
5. Greenberg.J, Organizational Justice: yesterday today and tomorrow, Journal of Management The Ohio state univrsity,Vol.16 ,N°02 ,1990 ,P401
6. Hopkin ,S.M &Weathington, B.L, The relationships between justice perception trust and employee attitudes in a downsized organization ,the Journal of psychology,v140.N05 ,2006,P477 .
7. Iqbal, Adaman, An Empirical Assement of demographic factors, organizational ramks and organizational commitment international journal of business and management, vol5, n°3, p-p 161-166.
8. Martison et al, Scientists perceptions of organizational justice and self reported misbehaviors, Journal of empirical research in human resource ethics,vol01 .N01,2006,P52 .

# الملاحق

**ملحق رقم 01 : قائمة المحكمين**

| الرتبة العلمية و الإسم الكامل للمحكم | مكان العمل |
|---|---|
| الأستاذ الدكتور ياليشاني وهيب | جامعة |
| الأستاذة الدكتورة العشاب إيمان | جامعة المدية |

## ملحق رقم 02 : الإستبيان في شكله النهائي

**جامعة يحي فارس / المدية**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**تخصص : إدارة أعمال**

نحن بصدد إعداد بحث علمي حول موضوع **أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي** لذا نقدم بين أيديكم الاستبيان التالي الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة ، نرجوا منكم الاجابة على كل الأسئلة بصدق و صراحة و من جهتنا نتعهد لكم بالسرية التامة لكافة المعلومات التي ستقدم لنا و التي لن تستخدم إلا لأغراض غلمية . و شكرا

**I. البيانات الشخصية :**

- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- المستوى التعلمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عل ☐
- الأقدمية فالوظيفة : أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و 10 س ☐ أكثر من 10 ☐

**II. العدالة التنظيمية :**

| الفقرات | موافق | موافق بشدة | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. أتلقى راتب عادلا يتناسب مع أدائي ومسؤولياتي | | | | | |
| 2. تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء | | | | | |
| 3. أحظى بمكافأة على الجهد الإضافي الذي أبذله | | | | | |
| 4. أشعر بان الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف | | | | | |
| 5. يسمح ليالمسؤول بالاعتراض على القرارات المتخذة فيما يخص وضيفتي و مناقشتها. | | | | | |
| 6. يسعى دوما مسؤولنا المباشرة على استشارتنا ( العاملين ) قبل إتخاذ قرارات تخص مصلحة المؤسسة . | | | | | |
| 7. .يتعامل المسؤول معنا بكل ود و احترام. | | | | | |
| 8. يعتمد مسؤولنا على النزاهة في حل النزاعات بين العاملين | | | | | |
| 9. من جيد أن مسؤولنا يتفهم و يراعي ظروفنا الخاصة. | | | | | |

## III. الولاء التنظيمي :

| الفقرات | موافق | موافق بشدة | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. أشعر بالفخر و اعتزاز عندما أقول أنني أعمل بهذه المؤسسة . | | | | | |
| **2.** تعني هذه المؤسسة الكثير لي بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي من العمل. | | | | | |
| 3. أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بإتقان لأنني جزء منها | | | | | |
| 4. تقدم المؤسسة لي مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى | | | | | |
| 5. من صعب أن أترك عملي في هذه المؤسسة حتى إذا رغبت في ذلك لصعوبة إيجاد عمل أخر . | | | | | |
| 6. أشعر بأن قيمي تنطبق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها | | | | | |
| 7. أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة . | | | | | |
| 8. ليس من ضروري أن أكون مخلصا لهذه المؤسسة . | | | | | |

ملاحق دراسة حالة :

## 1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

| Tests de normalité | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| المتغير المستقل :العدالةالتنظيمية | ,162 | 32 | ,077 | ,944 | 32 | ,097 |
| المتغير التابع :الولاءالتنظيمي | ,096 | 32 | ,200* | ,966 | 32 | ,385 |
| *. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification. | | | | | | |
| a. Correction de signification de Lilliefors | | | | | | |

## 2-ثبات الاستبيان

- العدالة التنظيمية:

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombred'éléments |
| ,726 | 09 |

- الولاء التنظيمي

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombred'éléments |
| ,854 | 08 |

- الدرجة الكلية للإستبيان

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombred'éléments |
| ,792 | 17 |

## 3-الخصائص الديمغرافية

## Table de fréquences

| توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالجنس | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentage cumuli |
| Valide | ذكر | 26 | 81,3 | 81,3 | 81,3 |
| | أنثى | 6 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

| توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالمستوىالتعليمي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentage cumuli |
| Valide | ثانوي | 8 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | جامعي | 20 | 62,5 | 62,5 | 87,5 |
| | دراساتعليا | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

| توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالأقدميةفيالوظيفة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
| Valide | بين 5 و 10سنوات | 22 | 68,8 | 68,8 | 68,8 |
| | بين 10 و 15سنة | 6 | 18,8 | 18,8 | 87,5 |
| | أكثرمن 15 سنة | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

## 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التنظيمية:

| Statistiquesunivariées | | | |
|---|---|---|---|
| | N | Moyenne | Ecart type |
| x1 | 32 | 3,6230 | ,8762 |
| x2 | 32 | 3,7260 | ,9314 |
| x3 | 32 | 2,5740 | 1,0399 |
| x4 | 32 | 2,9870 | ,9750 |
| x5 | 32 | 2,3140 | ,6457 |
| x6 | 32 | 3,1230 | ,8923 |
| x7 | 32 | 4,1770 | ,9871 |
| X8 | 32 | 3,8960 | ,9165 |
| X9 | 32 | 4,2230 | ,9654 |
| المتغير_المستقل | 32 | 3,4047 | ,58142 |

## 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء التنظيمي

| Statistiquesunivariées | | | |
|---|---|---|---|
| | N | Moyenne | Ecart type |
| y1 | 32 | 3,9485 | ,90558 |
| y2 | 32 | 3,8152 | ,87039 |
| y3 | 32 | 4,4636 | 1,08451 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| y4 | 32 | 3,2424 | 1,14647 |
| y5 | 32 | 3,9576 | ,93643 |
| y6 | 32 | 3,6364 | ,92932 |
| Y7 | 32 | 3,7717 | 1,05529 |
| Y8 | 32 | 2,6909 | 1,20804 |
| المتغي_التابع | 32 | 3,6907 | ,79141 |

## 6-تحليل الانحدار :

## Régression

**Variables introduites/éliminées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | العدالةالتنظيمية :المتغيرالمستقل[b] | . | Introduire |

a. Variable dépendante : الولاءالتنظيمي :المتغيرالتابع

b. Toutes les variables demandéesontétéintroduites.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,795[a] | ,631 | ,619 | ,21315 |

a. Prédicteurs : (Constante), العدالةالتنظيمية :المتغيرالمستقل

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carrémoyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 2,335 | 1 | 2,335 | 51,388 | ,000[b] |
| | de Student | 1,363 | 30 | ,045 | | |
| | Total | 3,698 | 31 | | | |

a. Variable dépendante : الولاءالتنظيمي :المتغيرالتابع

b. Prédicteurs : (Constante), العدالةالتنظيمية :المتغيرالمستقل

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,626 | ,257 | | 6,338 | ,000 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتغيرالمستقل :العدالةالتنظيمية | ,543 | ,076 | ,795 | 7,169 | ,000 |

a. Variable dépendante : المتغيرالتابع :الولاءالتنظيمي

## 6- اختبار التجانس:

### ✓ العدالة التنظيمية

| Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a] | | | |
|---|---|---|---|
| Variable dépendante: المتغيرالمستقل :العدالةالتنظيمية | | | |
| F | ddl1 | ddl2 | Signification |
| ,722 | 6 | 25 | ,636 |
| Testel'hypothèsenulleselonlaquelle la variance des erreurs de la variable dépendanteestégalesur les différentsgroupes. | | | |
| a. Plan : Constante + الجنس + المستوى_التعليمي + الوظيفة_في_الأقدمية | | | |

### ✓ الولاء التنظيمي

| Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a] | | | |
|---|---|---|---|
| Variable dépendante: المتغيرالتابع :الولاءالتنظيمي | | | |
| F | ddl1 | ddl2 | Signification |
| 1,619 | 6 | 25 | ,184 |
| Testel'hypothèsenulleselonlaquelle la variance des erreurs de la variable dépendanteestégalesur les différentsgroupes. | | | |
| a. Plan : Constante + الجنس + المستوى_التعليمي + الوظيفة_في_الأقدمية | | | |

## 7-جدول تحليل التباين الثنائي لمتغير العدالة التنظيمية

| Tests des effetsintersujets | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Variable dépendante: المتغيرالمستقل :العدالةالتنظيمية | | | | | |
| Source | Somme des carrés de type III | ddl | Carrémoyen | F | Signification |
| Modèlecorrigé | 1,318[a] | 5 | ,264 | 1,038 | ,416 |
| Constante | 127,803 | 1 | 127,803 | 503,325 | ,000 |
| الجنس | ,250 | 1 | ,250 | ,985 | ,330 |
| التعليمي_المستوى | ,947 | 2 | ,473 | 1,864 | ,175 |
| الوظيفة_في_الأقدمية | ,214 | 2 | ,107 | ,422 | ,660 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Erreur | 6,602 | 26 | ,254 | | |
| Total | 367,040 | 32 | | | |
| Total corrigé | 7,920 | 31 | | | |

a. R-deux = ,166 (R-deuxajusté = ,006)

## 8-جداول تحليل التباين الثنائي لمتغير الولاء التنظيمي

**Tests des effetsintersujets**

Variable dépendante: المتغيرالتابع :الولاءالتنظيمي

| Source | Somme des carrés de type III | ddl | Carrémoyen | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Modèlecorrigé | ,467[a] | 5 | ,093 | ,752 | ,592 |
| Constante | 144,247 | 1 | 144,247 | 1161,066 | ,000 |
| الجنس | ,223 | 1 | ,223 | 1,795 | ,192 |
| التعليمي_المستوى | ,354 | 2 | ,177 | 1,424 | ,259 |
| الوظيفة_في_الأقدمية | ,014 | 2 | ,007 | ,057 | ,945 |
| Erreur | 3,230 | 26 | ,124 | | |
| Total | 383,352 | 32 | | | |
| Total corrigé | 3,698 | 31 | | | |

a. R-deux = ,126 (R-deuxajusté = -,042)