

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

فرع : علم النفس

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العنوان:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في شركة (le Régal) - بالبويرة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة :

طويل كريمة

- إعداد الطالبين :

❖ العمراوي علي

❖ قرين بشرى


السنة الجامعية

2022 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَاتِّبَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ
وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ
[سورة النحل الآية -90-





بسم الله الرحمن الرحيم
والصلاة والسلام على سيد المرسلين
أما بعد فقد قال عبد الرحيم بن علي
البيساني " إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاب
في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان
أحسن ، ولو زيد لكان هذا أفضل ، ولو ترك
هذا لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر، وهو
دليل على استيلاء النقص على جملة البشر .

عبد الرحيم بن علي البيساني

مقدمة وفيات الأعيان لابن خلكان

شكر و عرفان

نحمدك ربنا حمد الشاكرين، ونحمدك ربنا على توفيقك لنا، ومدنا بالقوة والعزم لإنهاء هذا العمل

المتواضع

واقتهاء بقوله صلى الله عليه وسلم " :من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

لذا نتقدم بشكرنا الجزيل إ إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد في إ انجاز

هذا العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة (طويل كريمة) لما

قدمته لنا من توجيهات ونصائح قيمة فلها خالص التقدير والاحترام

ولا يفوتنا أن نتقدم بفائق التقدير وجميل العرفان لكل أساتذة قسم علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية .

العمر اوي علي قرين بشرى

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم
نطوي سهر الليالي وتعب الأيام ، وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع
بفضل الله الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ، ولا يطيب النهار إلا بطاعته ، ولا تطيب
اللحظات إلا بذكره ، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه ، ولا تطيب الجنة إلا برؤيته .
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وكشف الغمة وأنار عتمة الجهل بنور
العلم

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى الذي أحمل
اسمه بكل افتخار

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار
أبي الغالي حفظه الله .

إلى من حملتني في بطنها وضمنتني إلى صدرها وعلمتني أن الجنة تحت أقدامها
إلى بسمة حياتي وسر وجودي إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم
جراحي إلى أعز الحبايب

أمي الحبيبة حفظها الله

كما أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أخي وأخواتي حفظهم الله .

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة .

إلى جميع أصدقائي .

إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد ، وإن لم تسعهم مذكرتي ففي القلب
مكانهم .

العمر اوي علي

الأهـل

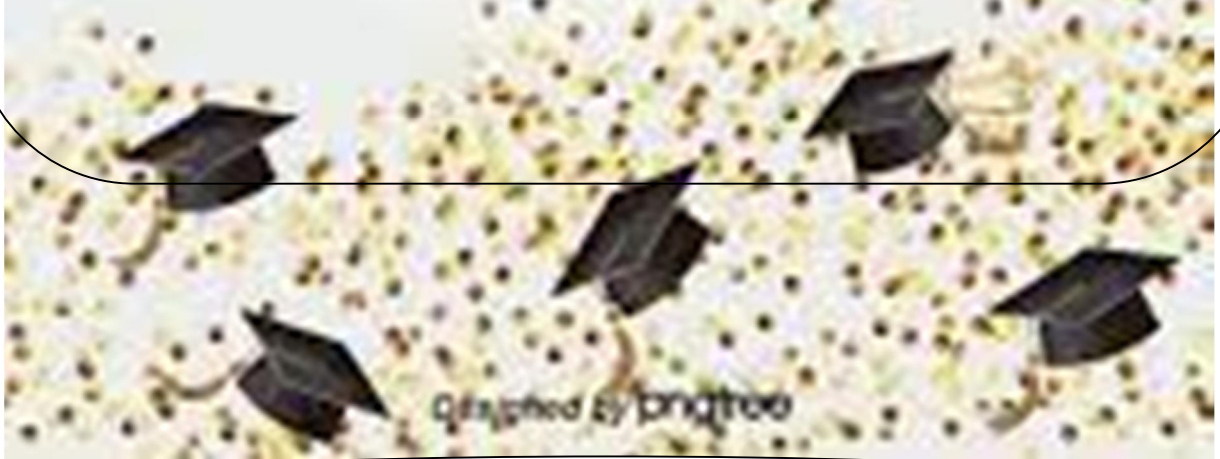


إلى من علمني وفداني سنوات حياته ، إلى من أعطاني القوة والإرادة
وغرس في نفسي حب العلم منذ نعومة أظفاري "" والدي الحبيب ""
إلى من سهرت الليالي من أجل راحتني إلى أعز ما أملك "" أمي الحبيبة ""
إلى من تشابكت أيدي بأيديهم ولا معني للحياة بدونهم إخوتي " نسرين ،
صبرينة ، خديجة ""

إلى جدي وجدتي أطال الله عمرهما .

إلى سندي وشريك حياتي "" تمين سمير "" .

إلى القاسم المشترك لآمالي وآلامي صاحبات القلب الطيب والنوايا الصادقة
صديقاتي ورفيقات دربي ، إلى الزميل والأخ الذي تعب معي لإتمام هذا العمل
" العمراوي علي " إلى من أأنار دروبنا بالعلم والمعرفة أساتذتي إليهم جميعا
أهدي هذا الجهد المتواضع .



قرين بشـرى

محتويات البحث

- شكر وعرفان
- إهداء
- فهرس الموضوعات
- فهرس الجداول
- فهرس الأشكال
- مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- الإشكالية 1
- 2- الفرضيات 2
- 3- أسباب اختيار الموضوع 2
- 4- أهداف البحث 3
- 5- أهمية البحث 3
- 6- تحديد المفاهيم 3
- 7- الدراسات السابقة 5

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية 15
- 2- مفهوم العدالة التنظيمية 16
- 3- أهمية العدالة التنظيمية 17
- 4- أبعاد العدالة التنظيمية 18
- 5- مبادئ العدالة التنظيمية 22

- 6- نماذج العدالة التنظيمية 23
- 7- الآثار المترتبة عن عدم استخدام العدالة التنظيمية 24
- 8- نظريات العدالة التنظيمية 25
- خلاصة 33

الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي 37
- 2- خصائص الولاء التنظيمي 37
- 3- مراحل الولاء التنظيمي 38
- 4- أهمية الولاء التنظيمي 39
- 5- أبعاد الولاء التنظيمي 40
- 6- نماذج الولاء التنظيمي 41
- 7- آثار الولاء التنظيمي 44
- 8- قياس الولاء التنظيمي 45
- خلاصة 48

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية 52
- 2- منهج الدراسة 52
- 3- مجالات الدراسة 52
- 4- مجتمع الدراسة 54
- 5- عينة الدراسة 55
- 6- أدوات جمع البيانات 55
- 7- أساليب المعالجة الإحصائية 58
- خلاصة 60

62	خاتمة
65.....	قائمة المراجع.
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	جدول يوضح بنود استبيان العدالة التنظيمية	01
57	جدول يوضح ترتيب الاختيارات حسب طريقة ليكرت	02

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
23	شكل يوضح مبادئ العدالة التنظيمية	01
24	شكل يوضح نماذج العدالة التنظيمية	02
29	شكل يوضح افتراضات نظرية العدالة الاجتماعية " لفردركسون "	03
42	شكل يوضح نماذج 1977 Steers	04
53	شكل يوضح مجالات الدراسة	05

مقدمة

إن مساعي التطوير داخل المؤسسة قد يتخذ أشكالاً مختلفة حتى تواكب المستجدات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، غير أن اهتمام المؤسسات أصبح كثيراً ما يقتصر على الجوانب التكنولوجية في تحقيق النمو متجاهلة بذلك التأثير الكبير للجوانب النفسية الاجتماعية على سلوك العاملين .

في حقيقة الأمر لقد أصبحت المؤسسات اليوم على إدراك تام بحاجاتها إلى الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية الداعمة لجميع أجزاء المؤسسة ، غير أنها أهملت طريقة التعامل معها والتي يجب أن تنطلق أساساً من قيم العدالة التنظيمية بين جميع العاملين وإلا كان مصير هذه المؤسسات الزوال ، فتطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة بالتكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها .

تتجلى العدالة التنظيمية في تقييم العامل للعدل والإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة التي يتلقاها داخل المنظمة ، فالجانب التوزيعي يستند على فكرة مفادها أن العامل يشعر بالعدالة بناءً على الطريقة المعتمدة في توزيع مخرجات العمل حيث تأخذ أشكالاً عديدة (أجور ، مكافآت ، دورات تدريبية ، الترقيات الخ) ، ولا يتحقق هذا البعد إلا في ظل وجود عدالة إجرائية والذي يقوم على الدقة والموضوعية في كافة الإجراءات الرسمية المستخدمة في تحديد النواتج أو المخرجات الخاصة بشؤون العاملين والقرارات التي يمكن أن تؤثر على مستقبلهم ، ومن الجانب الإنساني القائم على المعاملة المبنية على التعاون الاحترام والتقدير بين المدراء والعاملين وهو ما يعكس عدالة التعاملات .

يعتبر الولاء التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث حيث يصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبدل على أعلى درجات الجهد والإخلاص للبقاء فيها .

من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي ، وقدم تجزئة هذه الدراسة إلى أربعة فصول حيث يتضمن الفصل الأول مدخل إلى إشكالية الدراسة من حيث الإشكالية ، الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه وتحديد المصطلحات وأيضاً الدراسات السابقة .

أما بالنسبة للفصل الثاني فتضمن بعض العناصر المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية من حيث تطورها التاريخي والمفهوم وأيضاً الأهمية والأبعاد ، المبادئ والنماذج والآثار المترتبة عن عدم استخدام العدالة التنظيمية والنظريات والعدالة التنظيمية في الإسلام .

بينما الفصل الثالث فتضمن أيضاً بعض العناصر المتعلقة بالولاء التنظيمي من حيث المفهوم والخصائص والمراحل وكذلك الأهمية والأبعاد وأيضاً النماذج وآثار الولاء التنظيمي والقياس .

أما الفصل الرابع تعلق بمنهجية الدراسة تمثلت في الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة ومجالات ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وأيضاً أساليب المعالجة الإحصائية ، وأخيراً وضعت خاتمة تضمنت ماتوقعت إليه نتائج الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية الدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف البحث
5. أهمية البحث
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة

1 - الإشكالية:

تعد المنظمات كيان تنظيمي تهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة إلى جانب المحافظة على بقائها واستمراريتها ، في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي ، وهذا من خلال المحافظة والاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر القلب النابض للمؤسسة أو المحرك الأساسي للقيام بجميع وظائفها، ومصدر لقدراتها التنافسية واستقرارها لذا ينبغي على المنظمة أن تهتم به وتعمل على تنميته وتوفير احتياجاته ، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك يجب توفير العدالة والمساواة بين العمال لأنه حق من حقوق الإنسان ومن حقوق وقوانين العمل ، ولأن الإنصاف يؤثر بصورة إيجابية على الموظفين والعمال ويترجم هذا العدل على شكل نجاح للمؤسسة .

تشير العدالة التنظيمية إلى درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الواجبات والحقوق التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها ، وتأكيد الثقة المطلوبة بين الفرد والمنظمة (كنزه ، 2015) .

تتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية ، مثل عدالة الإجراءات التي تعني تلك القرارات والإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل ، أما العدالة التوزيعية فهي عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف وتتمثل في الأجر والحوافز وعدد ساعات العمل ، بالإضافة إلى عدالة التعاملات التي تعني مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات (دره ، 2008 ، 38 40 45) .

كما تعتبر العدالة التنظيمية من المؤشرات الأساسية في تنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم وبروز التكافؤ والتجانس والتضامن بين العمال والإدارة وتحقيق رضاهم وولائهم ، وهذا الأخير من بين المتغيرات التي تؤثر على العدالة التنظيمية ، فهو يتمثل في استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها .

(الرواشدة ، 2007 ، 86 ، 87) .

قد ازداد اهتمام الباحثين بالولاء التنظيمي في مجال الإدارة والمنظمات المختلفة في الستينات و السبعينات من القرن العشرين ، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين بل يجب أن يكون هذا الولاء ممثلاً في الانتماء لهذه المنظمات والإخلاص في العمل وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجياتها وهذا ما أكدته دراسة بن دحو (2017) والتي أجرتها على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك

بوهان ، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وأنه كلما شعر العامل بوجود عدالة وإنصاف من طرف مرؤوسيه كلما زاد ولاءه للمنظمة .

وعليه سنحاول أن نسلط الضوء في هذه الدراسة على موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، ومحاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بينهما ، لذا لايفوتنا أن ننوه إلى طرح التساؤل الرئيسي للدراسة ومفاده :

التساؤل العام :

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ ؟
التساؤلات الفرعية :

1. هل توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ ؟

2. هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ ؟

3. هل توجد علاقة بين عدالة التعاملات والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ ؟

2 - الفرضيات :

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ .

الفرضيات الجزئية :

1. توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ.

2. توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ.

3. توجد علاقة بين عدالة التعاملات والولاء التنظيمي لدى عمال شركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ.

3 - أسباب اختيار الموضوع :

➤ قابلية الموضوع للدراسة .

➤ الرغبة الذاتية لمعرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .

➤ التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وكيف تساهم في زيادة الولاء التنظيمي .

➤ أهمية العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ومساهمتهما في خلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي مناسب لعمال الشركة .

➤ لفت انتباه أصحاب القرار والمسؤولين لضرورة توفير مبادئ وقيم العدالة التنظيمية في المنظمة وتعزيز الولاء التنظيمي .

4 - أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .
- اقتراح بعض التوصيات لمساعدة إدارة المؤسسة على تقييم موضوع العدالة التنظيمية ، مما يسمح بزيادة الولاء وتعزيزه لدى العمال .
- التعرف على واقع العدالة التنظيمية في العمل .
- التعرف على الولاء التنظيمي لدى العمال .
- إثبات أو نفي فرضيات الدراسة .

5 - أهمية الدراسة :

- إبراز الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية لزيادة ولاء العمال تجاه مؤسستهم .
- تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى المحصول العلمي .
- الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .
- نشر الوعي لدى العاملين من خلال ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .

6 - تحديد مفاهيم الدراسة:

1_ العدالة التنظيمية :

اصطلاحاً : تعرف العدالة التنظيمية على أنها نشاط تنظيمي مستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة ، بجانب معاملة العاملين باحترام ، بما يكفل المحافضة على الحقوق الفردية الخاصة بهم. (درة، 2008، ص 32).

ركز " درة" في مفهومه للعدالة التنظيمية على المكافآت وكيفية توزيعها .

كما ورد في حلمي ، 2017 ، ص 132: أن العدالة التنظيمية تعني إدراك المساواة في مكان العمل ، إذ يقصد بها المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة .

ركز "حلمي" في مفهومه للعدالة المساواة التنظيمية على بين الموظفين في مكان العمل .

تعرف العدالة التنظيمية أيضا على أنها مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي تكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح الموظفين ونجاح المنظمة. (دحو، 2017، ص212).

من خلال المفهوم الذي قام به "دحو" فقد ركز فيه على نتائج العدالة التنظيمية .

إجرائيا : العدالة التنظيمية هي إحساس الموظف الإداري و التقني داخل مؤسسة"يقال " بإنصاف في توزيع المهام من طرف السلطة السلمية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ويتم قياسه بناءا على استبيان معد من طرفنا لقياس العدالة التنظيمية.

المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية :

العدالة التوزيعية : تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة . تعرف أيضا بالعدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية . (درة، 2008، ص38) .

حسب مجلة التربية العدالة التوزيعية هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة.

العدالة الإجرائية : تعرف العدالة الإجرائية على أنها الاهتمام بالآليات والعمليات و الطرق المستخدمة في توزيع المخرجات والنتائج. (درة، 2008، ص 40).

يعرف درة (2008) العدالة الإجرائية أنها تشير إلى والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة .

تعرف كذلك أنها العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات . (مجلة التربية، 2015، ص230).

عدالة التعاملات : عدالة التعاملات هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف . (درة، 2008، ص45).

تعرف أيضا أنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات. (بجاج، 2018، ص 858).

2- الولاء التنظيمي :

اصطلاحا : يعرف الولاء التنظيمي على أنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والتشابه بين قيم الفرد وقيم المنظمة وامتلاك الفرد دافعية كبيرة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة والنظر بإيجابية للمنظمة بالإضافة إلى رغبة الفرد الاستمرار في العمل فيها. (خصاونة، 2016، ص 04).

من خلال هذا التعريف ركز "خصاونة" على انسجام أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة . هناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المؤسسة التي ينتمي إليها .

كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة وليس من أجل مصالحه الخاصة. (برباوي، 2016، ص 161).

ركز "برباوي" على الدور الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة.

وهناك من عرفه على انه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بانتماء إليها. (دره، 2008، ص 141).

ركز "دره" على التزام الفرد بقيم المنظمة والإخلاص لأهدافها.

إجرائيا : الولاء التنظيمي هو الشعور الإيجابي للموظف الإداري والتقني داخل مؤسسة "ريفال" ويتم قياسه بناء على استبيان معد من طرفنا لقياس الولاء التنظيمي.

7- الدراسات السابقة :

دراسات عربية :

دراسة سامر عبد المجيد البشاشة (2008):

تناولت هذه الدراسة أثر العدالة التنظيمية في بلورة العامل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في بلورة التعامل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام إستبانة مطورة لعرض جميع البيانات وتوزيعها على أفراد الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة بلغ تعدادها الصافي 919 مفردة وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (spss) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي تحليل الانحدار البسيط المتعدد ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار التدريجي .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

أن تطور العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة (1) وفي المرتبة الأخيرة الولاء التنظيمي .

إن هناك أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي . (جديدي، 2019، ص13،14).

دراسة الصمادي، (2008):

تناولت هذه الدراسة أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة ب (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) كمتغير مستقل، والتعرف على أثرها في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي ومتغيراته والإتجاهي والمستمر والمعيارى) .

اعتمد الباحث على مصادر أولية ومصادر ثانوية في هذه الدراسة وتم تصميم إستبانة تهدف إلى التعرف على ظاهرتي العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي وشملت هذه الإستبانة (425) موظف تم توزيعها عليهم . حيث تم استرجاع (300) إستبانة منها وبنسبة (70.5) وتوصلت نتائج الدراسة إلى نتائج التالية :

1. تبين أن شركات الأدوية الأردنية تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين وأن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي .

2. هناك علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (الإجراءات، التعاملات، التوزيع) من جهة وبين أبعاد الالتزام الوظيفي (المعيارى والاستمراري والإتجاهي) . (بوقليع، 2014، ص38).

دراسة حياة الذهبي، (2014):

تناولت هذه الدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بمؤسسة الجزائرية . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في وسط الصحراء .

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يساعد على تشخيص ظاهرة العدالة التنظيمية وكشف جوانبها وتحديد علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية .

كما اعتمدت في هذه الدراسة على أداة الاستمارة لجمع البيانات حول ظاهرة العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي وسلوك المواطنة لدى العاملين بها . من أجل تحقيق أهداف الدراسة .

أهم هذه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

- انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي .

- ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة . (بوريزي، 2015، ص24).

دراسات أجنبية :

دراسة جاري رودر (2003) :

تناولت هذه الدراسة العدالة التنظيمية والثقة ودور الفاعلية الذاتية العالية .

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية و دور الفاعلية الذاتية ، كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات في الميدان وإتخذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين وذو الياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددهم أكثر من 500 موظف ، بل حجم العينة 350 موظف وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في :

. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة .

. العلاقة بين العدالة الإجرائية ودور الفاعلية الذاتية العالية والثقة في المنظمة لم تكن ذات دلالة .

. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف .

. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفاعلية الذاتية العالية .

. العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفاعلية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة . (جديدي ، 2019،

ص14) .

- دراسة *isha*، (2009):

تناولت هذه الدراسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية و النظرية التبادلية بين القائد و الأتباع من خلال المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا .

تم اختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة ، تمت هذه الدراسة باستخدام (339) إستبانة تم اعتماد (330) إستبانة فقط صالحة لتحليل ، وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بوجود النظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما .

توصلت الدراسة التالية أن هناك علاقة بين التفاعلات و نظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة ، ووجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة . ولا يوجد أثر لكل من العدالة الإجرائية و التوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية . (بوقليح ، 2011، ص 42) .

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

اهتمت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية بدراسة الموضوع في البيئات الصناعية من بينها دراسة سامر عبد المجيد البشباشة (2008) ، ودراسة الصمادي (2008) ، دراسة حياة الذهبي (2014) ، دراسة جاري رودر (2003) وكذلك دراسة isha (2009) .

اتفقت هذه الدراسات كذلك في استخدامها لأداة الإستبانة لجمع البيانات .

كما اتفقت دراسة سامر عبد المجيد البشباشة (2008) ، مع دراسة الصمادي (2008) في دراسة الموضوع حول أثر العدالة التنظيمية .

2. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

- دراسات عربية :

- دراسة الشعلان ، (2002) :

تناولت هذه الدراسة علاقة الولاء التنظيمي بكفاءة الأداء لدى العاملين بمطار خالد الدولي بالرياض . تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي وكذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية وكفاءة الأداء الوظيفي ، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي و استعان بالإستبانة كأداة لهذه الدراسة ، حيث تكون مجتمع البحث من (235) فرد من الضباط و الأفراد العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج أهمها :

. وجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائيا بين الولاء التنظيمي والمهنة ، الرتبة ، العمر ، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي ، مدة الخدمة والراتب الشهري .

. وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين كل من الرتبة العسكرية وفئات العمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي والراتب الشهري ومستوى الولاء التنظيمي . (جديدي ، 2019، ص 15) .
دراسة الجريسي ، (2010) :

تناولت هذه الدراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي واستهدفت الدراسة بحث علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مجلس الشورى في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابع عشر والبالغ عددهم 575 موظف واتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام الإستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

. أن مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع .
. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عنه مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي ، حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي . (فاضل ، 2016، ص 12).
- دراسة شافية بن حفيظ ، (2012) :

تناولت هذه الدراسة علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة .
تهدف الدراسة إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي "هيرسي وبلاتشارد" من وجهة نظر المعلمين ، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، الأقدمية في التدريس .

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فقدرت ب 270 معلما ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، واعتمدت الدراسة على أداة الإستبانة ومقياس " هيرسي وبلاتشارد" لتحديد النمط القيادي السائد ومقياس " بورتر وزملاءه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن أساليب الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع ويليها أسلوب الاشتراك ثم الإبلاغ ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة بإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي " هيرسي وبلاتشارد "

من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، إضافة إلى أن هناك فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الجنس و الأقدمية في التدريس والمؤهل العلمي . (سويبي،2018، ص 32).
. الدراسات الأجنبية :

- دراسة جاري رودر سريفاستافا ، (1994) :تناولت هذه الدراسة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي لمهنة التدريس .

هدف الدراسة : التعرف إلى العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسين في مدارس الثانوية في مدينة دلهي الهندية .

منهج الدراسة وعينتها : تكونت عينة الدراسة من (454) مدرسا تم انتقائهم عشوائيا من (28) مدرسة ثانوية من مدارس دلهي في الهند .

أدوات الدراسة :

استخدام الدراسة مقاييس الدافعية الداخلية والرضا عن العمل وانسجام الأهداف والولاء العاطفي .

_ نتائج الدراسة :

أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي :

-إدراك المدرسين لمكانة التدريس .

-الدعم الاجتماعي من الآخرين .

-توقعات الطلاب وأولياء الأمور .

- دعم المدرسين والزملاء . (السالم ، 2015، ص 30) .

-دراسة ،hawkins (1998)،أمريكا .

تناولت هذه الدراسة " الولاء التنظيمي الفعال بين مديري المدارس العليا "

هدف الدراسة التعرف إلى تأثير متغيرات العمر والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والشعور

بإنصاف على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية .

منهج الدراسة وعينتها :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (396) مديرا من مديري

المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية .

أداة الدراسة : استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة للوصول إلى النتائج المتعلقة بتوقعات الولاء التنظيمي .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين الولاء التنظيمي ودرجة الشعور بإنصاف والتنشيت في الخدمة والدعم التنظيمي والعمر . (السالم، 2015، ص 31) .

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي :

اتفقت معظم الدراسات السابقة في دراستها للولاء التنظيمي على المنهج الوصفي نجد ذلك في دراسة الشعلان (2002) ودراسة الجريسي (2010) وكذلك دراسة كل من شافية (2012) ودراسة Hawkins (1998) .

اعتمدوا أيضا على أداة الإستبانة لجمع البيانات .

كما اتفقت دراسة الشعلان (2002) ودراسة شافية (2012) ودراسة الجريسي (2010) في دراسة الموضوع حول علاقة الولاء التنظيمي .



الفصل الثاني
العدالة التنظيمية

الفصل الثاني العدالة التنظيمية

تمهيد

1. التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية .
2. مفهوم العدالة التنظيمية .
3. أهمية العدالة التنظيمية .
4. أبعاد العدالة التنظيمية .
5. مبادئ العدالة التنظيمية .
6. نماذج العدالة التنظيمية .
7. الآثار المترتبة عن عدم استخدام العدالة التنظيمية .
8. نظريات العدالة التنظيمية .
9. العدالة التنظيمية في الإسلام .

خلاصة .

تمهيد :

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في الإدارة وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت سائر قوة العناصر العملية الإدارية وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية ، كانهخفاض الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي إضافة إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي ، وعكس ذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة ، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد .

1 - التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية :

حسب سحوت (2018 ، ص128-129) فإن مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 فقد اقتصر أعمال آدمز في العدالة التوزيعية فقط حيث استخدم نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة ، وقد أكد آدمز في نظريته أن الأفراد لا يولون اهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه لمدى عدالة المخرجات ، وقد مثل ذلك جيدا في نظريته المشهورة بالعدالة التوزيعية ، حيث اقترح في سبيل الحصول على العدالة في المخرجات التي يتم حساب مدخلات شخص ما ، (الجهود ، الأداء ، الخبرة ، التعليم) وتقسيمها على المخرجات ومقارنة ذلك العدل بنفس الصيغة ولكن لشخص آخر حتى يتضح بذلك مستوى العدالة في التوزيع ، وفي سنة 1975 قام كل من (Thibaut and Walker) بدراسة بينا فيها أن الأفراد يستقبلون القرارات ويعيدونها عادلة عندما يكونون مشاركين فيها ، وعندما يتحكمون في العمليات أيضا ، ويعد الباحثان السابقان أول من أطلق هذه التسمية العدالة الإجرائية على هذا المفهوم ، والذي يمكن اختصاره في إدراك العدالة لتوزيع الموارد والمخرجات على الأفراد من حيث الملائمة ، الإنصاف وغيرها ، حيث يقترح الباحث إشراك الأفراد في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمن الإدارة بذلك إدراكا إيجابيا لمستوى العدالة الإجرائية الممارسة ويضيف البعض أيضا أن العدالة الإجرائية هي التي تجيب على التساؤل الخاص بكيفية اتخاذ القرار الخاص بتخصيص المخرجات من حيث العدالة والإنصاف .

غير أن (leventhal) وزملائه قاموا بالتوسع أكثر في مفهوم العدالة الإجرائية حيث قدموا مجموعة من المحددات الخاصة للعدالة الإجرائية وفي سنة 1986 قدم (bire and moag) المفهوم الجديد المتعلق بالعدالة التفاعلية والتي لا تختلف كثيرا عن العدالة الإجرائية حيث يقسم المفكرون هذه الأخيرة إلى جزأين :

أ) القاعدة النوعية : تقوم على أساس تجاوز الخصائص الفردية (الجنس ، العرق ، القبلية) حيث يجب أن يتساوى الجميع في فرص الحصول على المكافآت فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا كان العكس أو تم التمييز بين الأفراد على أساس من الأساسات فإن هذا سيؤدي إلى استياء العاملين الذين تم استثناءهم من الخدمات الصحية كما أن خدمات الصحية أو التأمينات على المرض حق يكفله قانون العمل لكافة العاملين الخاضعين له .

(ب) قاعدة الحاجة : تقوم هذه القاعدة على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل ، وذلك من خلال تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور كانت هناك متزوجة ولديها أطفال وامرأة أخرى غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فمنه يجب تقديم المرأة المتزوجة على المرأة غير متزوجة ، لذا يتحدد مما سبق أن العدالة التوزيعية تخضع عند تطبيقها إلى قواعد أساسية لا تتنافى والإطار العام للعدالة ، فعدالة التوزيع تراعى مبدأ المساواة بين ماتقدمه للعمال وما يحصل عليه ، كما إن بعد عدالة التوزيع يأتي موافق للعدالة القانونية في العمل المراعية لحقوق العاملين دون استثناء ، كما أن هذا البعد لا يتنافى والمبادئ الإنسانية في العمل .

يؤكد ORGAN أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت فمثلا : مقارنة بما يقدمونه من جهد ، يمكن أن يخلق توترا في العلاقات بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى . الأولى تتعلق بالجانب التنظيمي الإجرائي والثانية تتعلق بالجانب الاجتماعي التفاعلي فالأولى تهتم بتصميم القرارات وصناعتها والثانية بتطبيقها على الأفراد ، وتشير العدالة التفاعلية هنا إلى جانب مهم جدا في تطور مفهوم العدالة التنظيمية حيث تتعلق بمدى إدراك الأفراد لدرجة التعامل أو التفاعل معهم في حالة تطبيق الإجراءات عليهم (حمدي ، 2015 ، ص 346،347) .

2 - مفهوم العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية متطلبا أساسيا للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين المعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية .

العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ونزيهة بجانب معاملة العاملين باحترام ، بما يكفل الملاحظة على الحقوق والواجبات الخاصة بهم (دره ، 2008 ، ص 30) .

تعرف أيضا بأنها القيمة الناتجة من جراء إدراك الأفراد للإنصاف أو النزاهة للعوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون فيها (خصاونة والعكرب ، 2016 ، ص 03) .

هي أيضا استعمال الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة استعمالا قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور (رجاء ، 2020 ، ص 388) .

جاء في تعريف آدمز على أنها المساواة التي تحقق للفرد تساوي في المدخلات والمخرجات مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين في العمل إلى نسبة مدخلاتها ،عندها يشعر الفرد بالعدل والمساواة (أبو رمان ، 2019 ، ص 12)

كما أشار فان إلى أن العدالة التنظيمية تشمل على تصورات الموظفين والعاملين نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر مشاعر الموظفين ، أو هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه في المستويين الوظيفي والإنساني (الشرمان وشما ، 2018 ، ص 06) .

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن العدالة التنظيمية تشير إلى العدالة في توزيع المخرجات التنظيمية عن طريق إتباع إجراءات عادلة وموضوعية هذا فضلا عن عدالة المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملون داخل المنظمات التي يعملون بها .

3 - أهمية العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونها تعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على ولاء العاملين في المنظمة وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية :

✓ توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة ، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة . تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية ، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة ، وكيفية حل مشكلاتها .

✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

✓ تسلط العدالة التنظيمية الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات

والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية ، والتعامل معها من خلال ما تعكس من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية .

✓ تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة .

✓ تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيم بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي .

4 - أبعاد العدالة التنظيمية :

تشير معظم أدبيات الإدارة في شأن العدالة التنظيمية إلى تعدد أبعاد هذه الأخيرة ، فهناك من يحددها في بعدين أساسيين هما : عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات ، وهناك من يضيف إليها بعد آخر يتمثل أساسا في عدالة التعاملات.

غير أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية فلسفته الخاصة التي تعبر عنه كما أن لكل بعد علاقاته وتأثيراته التي تختلف عن الأبعاد الأخرى ، لكن هذا الاختلاف يؤدي إلى تكاملها وليس العكس ، ويمكن ضبط وتحديد هذه الأبعاد في ما يلي :

أ . عدالة التوزيع :

يعود منشأ هذا البعد إلى الإسهامات التي قدمها أدامز في نظرية المساواة التي وضعها في ستينات القرن الماضي ويعني هذا البعد بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه .

فالعامل هو القادر على تحديد إدراكه لعدالة العوائد المنتظرة من عمله ، وما يلاحظ في هذا البعد ارتباطا بمتغيرين أساسيين هما متغير الإدراك الخاص بالعمل ومتغير العائد المتحصل عليه من طرف المنظمة التي يعمل بها .

تتعلق عدالة التوزيع بالدرجة الأولى بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من جراء قيامه بوظائفه ومهامه وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة ، عندما يشعر العامل أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهود زملائه في نفس الوظيفة ، وقد حدد ORGAN ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي :

1. **قاعدة المساواة** : تقوم على فكرة منح المكافآت كل حسب درجة مساهمته فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض كامل عكس الشخص الذي يدوم بدوام جزئي فهو يأخذ أقل من الشخص الأول وبما يتناسب ومجهوده ، وإذا تساوى الأجر فهذا انتهاك واضح لقاعدة المساواة وغياب تام للعدالة :

2. **قاعدة الحاجة** : تنصرف إلى توزيع العوائد اعتمادا على حاجة الحاجة الأولى ، بمعنى آخر تقديم ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فالسيدة العاملة التي لديها طفلين أو أكثر تستحق زيادة في الأجر عن الأم التي لديها طفل واحد ، وإذا حدث العكس كان ذلك تجاوزا لقاعدة الحاجة (عبد المعطي، 2021، ص9)

3- **قاعدة النوعية** : تعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (العرق ، الدين ، الجنس) يجب أن يتساوى بغرض الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا حصل الغير فان باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية (العقون ، 2015 ، ص 24)

تمثل العدالة التوزيعية النوع الأساسي للعدالة التنظيمية لدورها المهم في تعزيز ثقة الموظفين في المنظمة وتأثيرها على تحقيق أهدافها وتساهم بشكل قوي في تدعيم وتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين ويخلق غياب العدالة التوزيعية توترا في العلاقات بين العاملين من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر ، وإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فان الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم ، أما في حالة طغيان القيم الاجتماعية على القيم الاقتصادية فان الإحساس بعدالة التوزيع سيكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين (مليكة ، 2018، د ص)

ب- عدالة الإجراءات :

يقصد بها عدالة الإجراءات الرسمية المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز، أي شعور العاملين بالعدالة في الطرق المستخدمة لتخطيط وتنفيذ قرارات المنظمة وتشتمل على جانبين هما :

✓ **جانب مادي** : يعبر عن عدالة الإجراءات الرسمية داخل المنظمة مثل الترقيات ، تحديد مستويات الأجور ، إجراءات التنظيم للعاملين .

✓ **جانب اجتماعي** : يقصد به مدى احترام متخذي القرارات للعاملين . (علاء فرج، 2020، ص9)

تعرف عدالة الإجراءات على أنها مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت العادلة ، ولهذا كان ينظر إلى موضوع العدالة الإجرائية على أنها وسائل لتحقيق الغايات وهي عدالة التوزيع، لذا فان الإجراءات تقيم على أساس إنتاج مخرجات عادلة أي أن العدالة الإجرائية ماهي إلا وسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية .

تبين الدراسات في مجال العدالة التنظيمية أعمق وأبعد من ذلك ، ومن المتوقع أن العاملون لا يدركون العدالة فقط عن طريق المخرجات أي العدالة الإجرائية ، حيث عدالة التوزيع تتعامل مع النهايات المحققة ، أي القرارات التي يتم اعتمادها بشكل نهائي ، في حين أن العدالة الإجرائية ترتبط بالوسائل التي يتم استخدامها لتحديد النهايات، أي كيفية اتخاذ القرارات. ومن هنا تم تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على كيفية إدراك الموظف للعدالة الإجرائية مثل (ثبات الإجراءات وعدم تحيزها ودقتها وصحة الإجراءات وواقعيتها وأخلاقياتها)، وبالتالي يتشكل ما يسمى بالرضا العام للأفراد العاملين حيث أن تصورات الأفراد حاليا بأنهم سيحصلون على عوائد فانه من المحتمل أن يكون لديهم مستوى متدني من الروح المعنوية المؤثرة في ارتفاع الكفاءة الإنتاجية .

يمكن تلخيص عدالة الإجراءات بمجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن أن تشتمل عليها

وهي :

1- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار .

2- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القرارات مع من سيطبق عليهم القرار .

3- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات .

تحقق عدالة الإجراءات ما يسمى بالقواعد الهيكلية (كالقاعدة الأخلاقية وقاعدة الاستئناف وقاعدة عدم الانحياز وكذلك قاعدة الدقة والانسجام) التي يجب اعتمادها عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالموظفين والتي تشكل القالب الذهني للموظفين والتي من خلالها يدركون معنى العدالة. (الصمادي، 2008، ص50-51)

ج- عدالة التعاملات :

يعتبر كل من *Bise and moay* هما أول من اهتم بدراسة بعد عدالة التعاملات ، حيث اتفق أن العدالة التفاعلية هي مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات ، كما أوضحنا بأن مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتحد بناء على أربعة عوامل :

- 1- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- 2- مدى صراحة المسؤول وإخلاصه بحيث لا يستخدم الخداع أثناء تعامله مع العاملين
- 3- مدى احترام المسؤول للعاملين
- 4- مدى التزام المسؤول بأداب المعاملة في تعامله مع العاملين بحيث لا يستخدم أية ألفاظ تؤذي مشاعرهم .

يمهد معرفة الفرق بين الحق وعدمه الطريق لمعرفة تصرفات الأفراد وتعاملاتهم الصحيحة أو الخاطئة اتجاه بعضهم البعض ، وبالتالي فإن متطلبات الفرد الأساسية القائمة على احتياجاته الطبيعية والضرورية تعتبر حقوقاً طبيعية وعندما يتجاوز فرد فرداً غيره فيما يختص بتلك الاحتياجات ، يعد هذا التجاوز عثرة في سبيل العدالة من منظور التعاملات ، وتعرف العدالة في التعاملات بأنها مدى إحساس العاملين في المنظمة بعدالة المعاملة التي يتحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات التنظيمية والقواعد الرسمية . (بوقليع، 2011، ص 18)

تشير العدالة التعاملاتية إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين ، فضلاً عن معاملتهم باحترام، حيث تعكس العدالة التعاملاتية العناصر التالية :

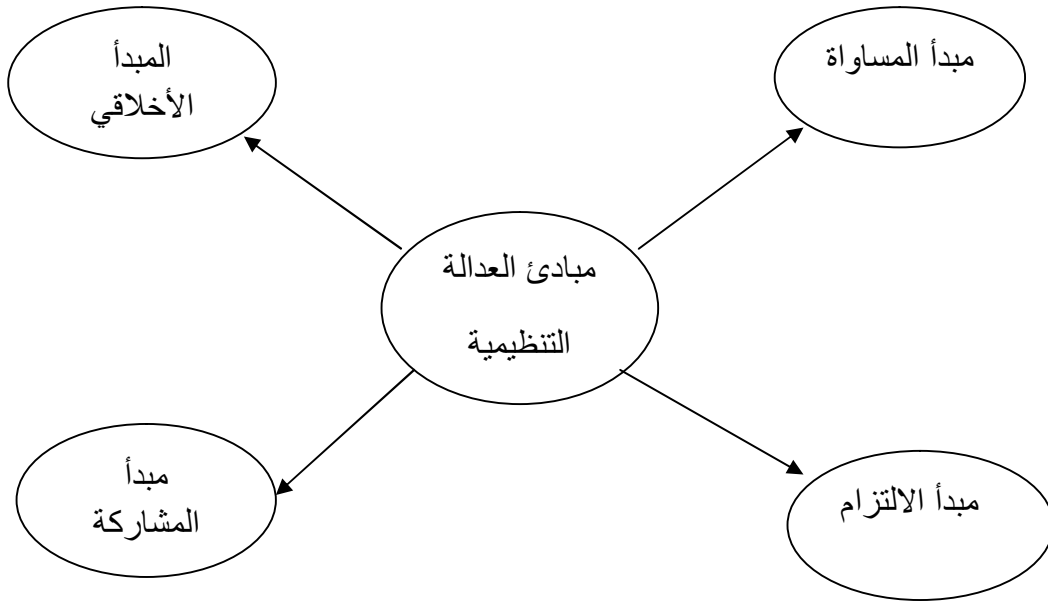
- 1- تعكس عدالة التعاملات جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين .

- 2- تعكس عدالة التعاملات مقدار الاحترام ودمائة الأخلاق التي يديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار .
 - 3- تتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار .
 - 4- تعكس عدالة التعاملات درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة .
 - 5- تعكس عدالة التعاملات مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات .
- إذ تتعدى هذه العناصر من كونها تتعلق بطبيعة العلاقة التعاملية بين الموظف ومشرفه إلى إطار اجتماعي ثقافي يؤسس لخلق مناخ عمل وبيئة مهنية اجتماعية تسودها الثقة والاعتراف المتبادل والتعاون ، كما تعكس وضوح وتوحيد الإجراءات الإدارية التي يفرضها المجال الثقافي للتنظيم .
- (بجاج ، 2018 ، ص 858).

5 - مبادئ العدالة التنظيمية :

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ هي:

- 1- مبدأ المساواة : يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ فرص الأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسات .
- 2- المبدأ الأخلاقي : يتمثل في الاستقامة ، النزاهة ، الشرف، الأمانة ، الأخلاق والصدق .
- 3- مبدأ الالتزام : بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة ، والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة .
- 4- مبدأ المشاركة : أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات . (المطيري ، 2019 ، ص 14 - 15) .



الشكل (01) : يوضح مبادئ العدالة التنظيمية ، (إعداد الطالب)

6 - نماذج العدالة التنظيمية :

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعلي العاملين داخل

المنظمة هما :

P - نموذج ثنائي العوامل : اقترحت دراسة (كونفوفسكي وفولجر) 1991 أن لكل بعد من بعدي العدالة

التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية ، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة

أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية ، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي في حين أن العدالة التوزيعية

ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في

القضايا الخاصة . (بن دادة ، 2017 ، ص33) .

ب- النموذج الإضافي : يفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في المنظمات . (العقون ، 2015، ص 22) .



الشكل (02) : يوضح نماذج العدالة التنظيمية ، (إعداد الطالب)

7 - الآثار المترتبة عن عدم استخدام العدالة التنظيمية :

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي :

P - بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ، ونقص التعاون مع زملاء العمل ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية . (حساني ، 2016، ص29).

ب- أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات ، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعيات السلبية مثل : انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي . (جديدي ، 2019، ص29).

ج- أكد الخرشوم ، 2010 ، ص312: بأن انخفاض مدركات العاملين لبعدها عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : زيادة النزوع لترك العمل ، وزيادة الضغوط الوظيفية ، والصراع التنظيمي بين الأفراد .

8 - نظريات العدالة التنظيمية :

P- نظرية العدالة لآدمز :

- لقد ارتبط تطوير نظرية العدالة في أساسها وتجربتها باسم (stacy Adams) ولقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ، نظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة وتختلف هذه النظرية عن نظريات الدوافع الأخرى في كونها تعتمد أساسا على مبدأ المقارنة الاجتماعية.

- يقوم جوهر نظرية العدالة على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملون يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها ، وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين ، وإن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر

يعرف "آدمز" المدخلات على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (العمر، الحالة الاجتماعية ، والتعليم والجهود المبذولة ، والقابلية أوالمهارة ومدة الخدمة وغيرها) ، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل (المكافآت ، النقود ، الترقيّة الاجتماعية ، والسلطة وغيرها . وفق العلاقة التالية :

مخرجات الفرد / مدخلات الفرد = مخرجات الآخرين / مدخلات الآخرين .

-إذا كان الفرد يرى العلاقة السابقة بأنها غير متساوية الطرفين فانه سيحاول أن يجعلها متساوية إما عن طريق العمل بفعالية أكثر أو أقل بمحاولة الحصول على مكافآت أكبر بوسائل أخرى (تركيز السلوك في مكان آخر ، ترك المنظمة) فمثلا الموظفون أصحاب الخبرة سيشعرون بان معاملتهم كانت بشكل غير عادل إن تم تعيينهم حديثا والخريجين الجدد تدفع لهم مرتبات أعلى ، وهنا تشير النظرية إلى أن هؤلاء الأفراد سيحاولون حينها تقليل الظلم الواقع عليهم ، فربما يشتكوا إلى المدير ، أو يعبروا عن مشاعرهم عن طريق التأخر عن العمل أو الغياب ، تقليل مستوى الجهد المبذول في العمل ، البحث عن وظيفة أخرى وما على ذلك . بمعنى أن الفرد من هؤلاء ويقصد التخفيض من حالة القلق وعدم الارتياح التي تلحق به نتيجة هذا الوضع قد يختار أحد أنماط السلوك التالية :

- 1- قد يقرر التخلي عن عمله إما مؤقتا عن طريق كثرة الغياب و إما بتركه كليا .
- 2- قد يذهب إلى رئيسه ويطلب منه زيادة المكافأة بشكل يحقق له العدالة مع زميله في المنظمة التي قارن نفسه بها .
- 3- قد يتوقف عن مقارنة نفسه مع هذا الشخص متى ما وجد أنه لا فرصة أمامه للحاق به ، وأن ظروفه لا تسمح له بترك المنظمة .
- 4- قد يقوم الشخص بإعادة حساب النسبة بين العائد الذي يحصل عليه وبين الجهد الذي يبذله في المنظمة ، وذلك عن طريق الإقلال من إنتاجه بدرجة يرى أنها تتلاءم مع ما يحصل عليه من مقابل (البرناوي، 2014، ص 26-27-28)

ب - نظرية حساسية العدالة :

-أجرى جرينبيرغ Green berg دراسة للتحقق من نظرية العدالة التي جاء بها آدمز من خلال دراسته لمدى إدراك العدالة التوزيعية من قبل بعض الأفراد الذين يؤمنون بشدة القيم البروتستانتية ،

وتوصل من خلال الدراسة إلى أن أولئك الأفراد على استعداد تام لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من عوائد خلال عمليات التبادل الاجتماعي ، ومن ثم فهم لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات بالجماعات المرجعية ، والتي بنيت عليها نظرية العدالة لآدمز (Green berg , 1979,p81)

- هذا وتؤكد تلك النظرية التي عرفت بنظرية حساسية العدالة أن هناك فروق فردية تؤثر على آليات توزيع الموارد سواء على الأفراد أنفسهم أو على الآخرين ، وتؤثر كذلك على طريقة استجابة الأفراد المختلفين للمعاملة غير العادلة ، وذلك من وجود بعض الاستثناء كما سبق وأن أشرنا للأشخاص الذين تحكم عملهم الأخلاق البروتستانتية ، وتشير النظرية إلى أن الأفراد يستجيبون بطريقة منسقة ولكنها مختلفة إزاء كل من العدالة أو عدم العدالة وربما يرجع ذلك إلى الاختلافات الفردية الموجودة بينهم في دراسة حساسيتهم للعدالة والتي تفرض وجود ردود فعل مختلفة إزاء نفس المثير ، وبناء على ما تقدم فقد أمكن تصنيف الأفراد حسب درجة حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات كما يلي:

1- **الأشخاص الخيرين** : وهم أولئك الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم أقل من الآخرين عند المقارنات الاجتماعية بالجماعة المرجعية .

2- **الأشخاص الحساسين للعدالة** : أولئك الذين يتفقون مع المعيار التقليدي للعدالة حيث يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مساوية لنسب المقارنة الأخرى مع الجماعات المرجعية .

3- **الأشخاص المميزون** : يطلق هذا اللقب على الأشخاص الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم تفوق وتتجاوز الآخرين عند المقارنة بالجماعة المرجعية ، وجزير بالإشارة إلى أنه تم استعارة لقب Entitles من دراسة Coles لعام 1977 بعنوان الأشخاص المميزون ، حيث استخدم لوصف الطفل الموسر الذي لديه الكثير ولكنه يتوقع الأكثر والأكثر (حلمي ، 2017 ، ص 29،30).

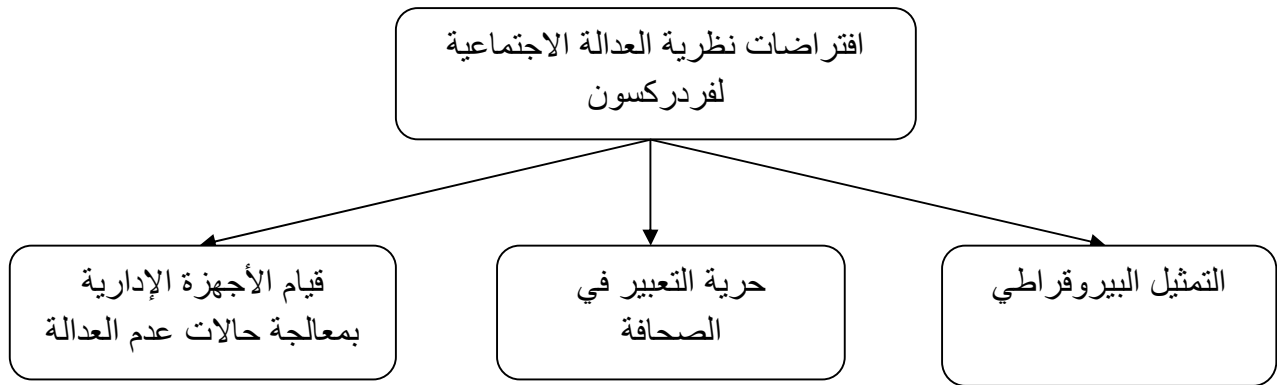
ج- نظرية العدالة الإجتماعية لفردركسون :

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات ، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية ، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الإجتماعية والإدارية وقد أشار "فردركسون" أن هذه الظروف الإجتماعية أسفرت على قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الإجتماعية ، والتي تضمنت التأكيد على كلية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق ، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم ، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة ، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد وضع فردركسون الافتراضات التالية لنظريته : (الوشعي، 2020، ص74)

1- التمثيل البيروقراطي : من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع ، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

2- حرية التعبير في الصحافة : لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ، ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية .

3- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة : وهي النهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات .



الشكل (03): يوضح افتراضات نظرية العدالة الاجتماعية "لفردركسون" (إعداد الطالب)

د- نظرية العدالة لـ جون رولز :

إن النظرية التي وضعها جون رولز عام 1971 في كتابه "نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة عقد الاجتماع ، وتقوم على تصور افتراض لحالة الطبيعة الأولى حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص ، وفي الجانب الثاني يفترض "رولز" أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدأ من العدالة ، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار ، وتشكل لهم قوانين منسرفة والتي تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل ، الذي يقوم على تقسيم الخيارات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد والتعاون ، وكذلك تساعدهم على تقسيم المهام والواجبات ، وهنا سمي "رولز" العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ "إنصافاً" أو العدالة هي "الإنصاف" ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى. (جقيدل ، 2015 ، ص48 - 49)

9 - العدالة التنظيمية في الإسلام :

لقد حققت الشريعة الإسلامية حياة زاهية للإنسان ، حيث تكفلت به من الولادة حتى الوفاة ، فالدين الإسلامي هو دين العدل ، فكيف لا وقد تسمى الخالق بالعدل .

"العدل" من أسماء الله الحسنى ، بل إن العدل أول صفات الله التي يقوم بها خلقه قال تعالى "شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائما بالقسط " آل عمران ، - الآية 18- . وتعدد ذكر العدل والعدالة في الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة وسير الصحابة رضي الله عنهم.

قال تعالى " إن الله يأمر بالعدل والإحسان " النحل - الآية 90- ، وقال أيضا سبحانه وتعالى " اعدلوا هو أقرب للتقوى" المائدة - الآية 08- .

- فالعدل في الإسلام هو ميزان الله فوق الأرض ، به يؤخذ للضعيف حقه وينصف المظلوم وأبواب السماء مفتوحة أمام الإمام العادل وأمام المظلوم على السواء يقول عليه الصلاة والسلام " ثلاثة لا ترد دعوتهم الإمام العادل والصائم حين يفطر ودعوة المظلوم " رواه الترمذي

العدل مصدر للعدالة والاعتدال والاستقامة ، وهو الميل إلى الحق ، فيه قامت السماوات والأرض ويسبق اسم العدل في ترتيب أسماء الله الحسنى اسم "الحكيم" ويليه اسم "اللطيف" .

تعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة ، فالحكم الذي لا مرد لقضائه ولا معقب على حكمه ، لا بد أن تكون صفته الأساسية العدالة ، وفي ذلك إشارة واضحة إلى وجوب تحقيق العدالة من خلال حكم عادل ، فأسماء الله الحسنى : الحكم ، العدل ، اللطيف ، تجسد خصائص أساسية ومرتبطة للعدالة .

وردت كلمة عدل في القرآن الكريم "15" مرة

- في صيغة الأمر " اعدلوا " مرتين
- في صيغة المضارع للجمع "يعدلون " 5 مرات .
- في صيغة الماضي "عدل" مرة واحدة .
- تعدلوا 4 مرات .
- "لأعدل" مرة واحدة .
- "فعدلك" مرة واحدة .
- "عدلا" مرة واحدة .

بذلك يتضح لنا أن عدد مرات ورود الكلمة وفعلها ومصدرها ومشتقاتها 28 مرة في القرآن الكريم .

العدل أو العدالة هي واحدة من القيم التي انبثقت من عقيدة الإسلام فلجميع الناس في المجتمع الإسلامي حق العدالة والاطمئنان إليها عملاً بقوله تعالى " وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " النساء -الآية 58- وقد دعا الإسلام إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخاً لفكرة العدل مبدأً لتنمية وسلوكا ، لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح ، ومجتمع الإسلام يقوم على الوحدة بين العبادة والمعاملة والقيم الاقتصادية والقيم المعنوية والدنيا والآخرة ، فالعدالة هي المطلب النهائي والغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة ، فلا يمكن لأي تخطيط أو استراتيجية أو تكتيك أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية، أو الثقافية ، أو الاجتماعية أو الاقتصادية ، كما أن الإعراض عن هذا المبدأ تحت أي ظرف من الظروف يعد أمراً مرفوضاً في الإسلام . (أبو الندى، 2007، ص145) .

نجد الإسلام يلح على تمييز الموظف بالعدل والإنصاف في تصرفاته وتعامله مع الآخرين لأنه مؤتمن على هذا العمل ، كما يجب عليه ألا يكون عرضه لظواهر المحسوبية والتحيز واللاموضوعية كما قال جل وعلى "ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى" المائدة - الآية 08-

كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم في الحث على العدل عند الولاية " إن المقسطين عند الله على منابر من نور، عن يمين الرحمن عز وحق وكلتا يديه ليمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا" (مختصر صحيح مسلم)

قال أيضا " ما من أمير عشرة إلا يؤتى به يوم القيامة مغلولا، لا يفكه إلا العدل أو يوبقه الجور " حديث صحيح ، من صحيح الجامع الصغير .

يمكن القول مما سبق أن العدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل ميادين الحياة ، فالعدل أساس التعامل في المجتمع الإسلامي وذلك بالأمر بالمعروف ، النهي عن المنكر ، التسامح ، التعاطف ، التعاون . (بن عبد القادر ، 2018، ص 51-52-53).

خلاصة :

ختاماً يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية ، وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية ، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ، ومن أجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة القائمة على الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن استمرارية والتزام العاملين في الأمد البعيد.



الفصل الثالث
الولاء التنظيمي

الفصل الثالث الولاء التنظيمي

- تمهيد .

1. مفهوم الولاء التنظيمي .
2. خصائص الولاء التنظيمي .
3. مراحل الولاء التنظيمي .
4. أهمية الولاء التنظيمي .
5. أبعاد الولاء التنظيمي .
6. نماذج الولاء التنظيمي .
7. آثار الولاء التنظيمي .
8. قياس الولاء التنظيمي .

-خلاصة .

تمهيد :

يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة في السنوات الأخيرة والتي لاقت اهتماما من طرف الباحثين في المجال التنظيمي ثم انتقل الاهتمام به إلى المؤسسات التربوية ، حيث من خلاله تتحقق أهداف المنظمة بكفاية وفعالية وكذلك حمايتها من السلوكات السلبية مثل التغيب ، الصراع في العلاقات الخ .

سنتناول في هذا الفصل بعض العناصر المتعلقة بالولاء التنظيمي من حيث المفهوم ، الأهمية ، الأبعاد و المراحل وغير ذلك .

01 - مفهوم الولاء التنظيمي :

يرى berry ، (1991) : أن الولاء التنظيمي هو حالة يتمثل بها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد بالمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه . (صباح ، ص386) .

عرفت ماري شيلدون ، (1971) الولاء التنظيمي على أنه اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها . (هيجان ، 1996 ، ص 16) .

يعتبر " بورتر وستيزر مودي " (1974) من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه : " مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها " . وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتتظيم الذي يعمل به ، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها . (الناعبي ، 2010 ، ص 27) .

كما يعرف "علي عبد الوهاب " (2004) الولاء التنظيمي بأنه حالة عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيها . (السقاف ، 2015 ، ص 83) .

كما يعرف الفهداوي والقطاونة ، (2006) الولاء التنظيمي بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي.(الغامدي ، 2011 ، ص 35) .

في حين يعرفه " آلن وماير " (1991) : بأنه حالة نفسية تتضمن مجموعة من المواقف والاتجاهات الرغبة ، الحاجة ، والواجب اتجاه المنظمة .(بن غربي ، 2020 ، ص148) .

في ضوء ما سبق يتضح أن جميع التعريفات السابقة أجمعت على أن الولاء التنظيمي هو انسجام الفرد مع المنظمة التي يعمل بها ورغبته الشديدة للبقاء فيها وتحقيق أهدافها .

2 - خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :

_ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم . (رؤوف ، 2020 ، ص 416) .

_ لن يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى . (حداد ، 2018 ، ص 46) .

_ يعتبر الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

_ الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض . (سويسبي ، 2018 ، ص 130) .

_ يمثل الولاء التنظيمي شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة .

_ يتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد . (لوصيف ، 2014 ، ص 41) .

3 - مراحل الولاء التنظيمي :

1 - مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها :

غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وأهدافه . (عمي علي ، 2021 ، ص 116) .

2 - مرحلة الالتزام التنظيمي :

في هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها ، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة ، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها . (الرواشدة ، 2007 ، ص 91) .

3 - مرحلة الإدغان أو الالتزام :

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه . (أبو العلا ، 2009 ، ص 40) .

4 - مرحلة التطابق والتماثل :

فيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجته بالانتماء . (ألتك ، 2013 ، ص 11) .

5 - مرحلة التبني :

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم . (الغامدي ، 2011 ، ص 47) .

4 - أهمية الولاء التنظيمي :

لكل منظمة مهما كان نوعها هدف تسعى إلى تحقيقه ولو على المستوى البعيد ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تكاتف الجهود وتوحيد الهدف ، وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تساهم في استقرار المنظمة وبقائها .

للولاء التنظيمي أهمية كبرى تتمثل في ما يلي :

_ للولاء التنظيمي أهمية في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز . (طحلة ، 2020 ، ص 63) .

_ يساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة ، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب ، كما يقلل من ترك العمل ، مما يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية . (بوخلوة ، 2013، ص 108) .

_ إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل الجهد والعمل للمنظمة . (فرحي ، 2010، ص03) .

_ يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العناصر التي تقيس مدى توافق الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى . (مالكي ، 2016، ص 32) .

_ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة . (أبو العلا ، 2009، ص39).

5 - أبعاد الولاء التنظيمي :

حسب الدراسة التي قام بها "ألين وماير" (1990) فإن الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي :

1_ الولاء العاطفي :

يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه في المنظمة . فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على الرغبة والشعور الإيجابي والتعاطف اتجاه المنظمة ، وهذا يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون في البقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذين يشعرون به نحوها . كما أن الولاء العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته ، لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف . (عمي علي ، 2021، ص 116) .

2_ الولاء المستمر (البقائي) :

يشير إلى النزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات ، التعويضات ، المكافآت) . بين الفرد والمؤسسة ، أكثر من كونها عملية عاطفية و أخلاقية . (منوبة ، 2013، ص64) .

3 - الولاء المعياري (الأخلاقي) :

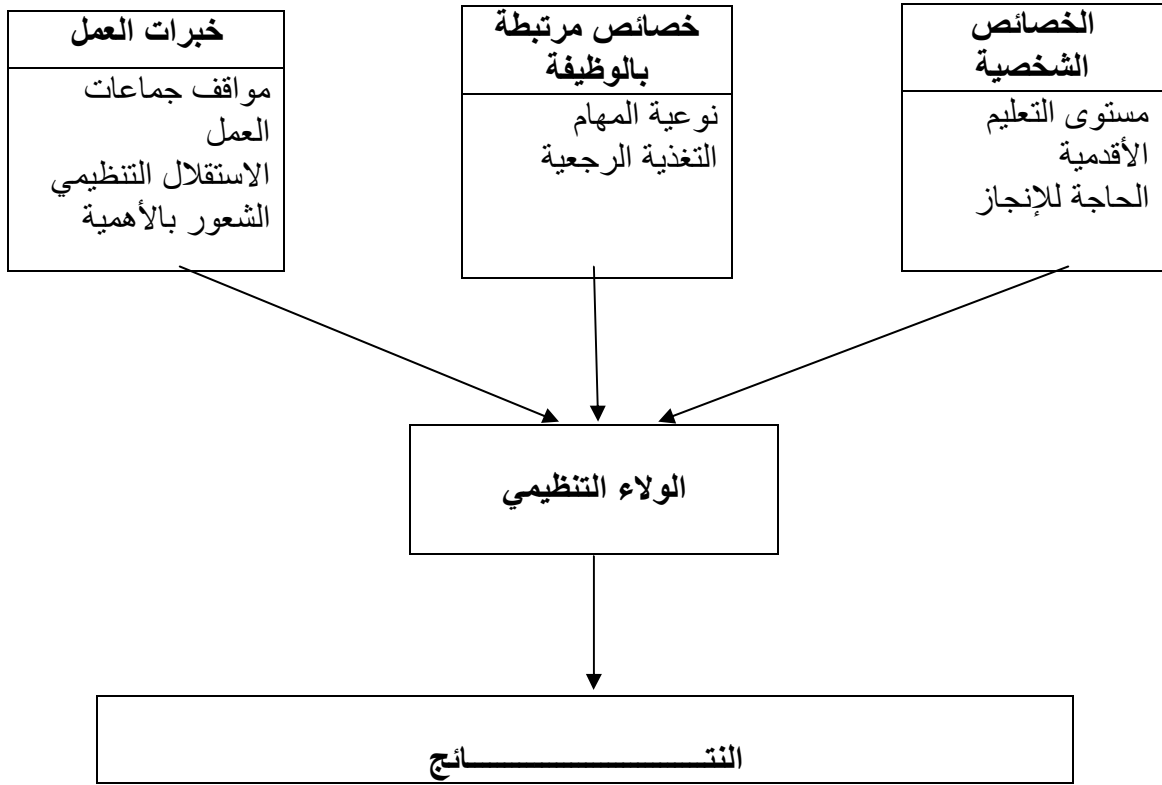
يعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ،ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها ، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة . (سايب ،2010،ص18).

6 - النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

هناك العديد من الدراسات التي قامت بالبحث في تفسير الولاء التنظيمي لكنها لم تتفق حول نموذج واحد، بل تكونت العديد من النماذج وهذه بعض أهم النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي :

1_ نموذج ستييرز (Steers) :

يرى "ستييرز" أن تكوين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة تؤثر فيه ثلاثة عوامل رئيسية وهي :



01	الرغبة في البقاء .	05	الميل للتبرع .
02	مواصلة العمل .	06	طوعية لتحقيق أهداف المنظمة .
03	دوران العمل .		
04	أداء العمال .		

الشكل رقم 04 : يوضح نموذج 1977 لـ Steers (إعداد الطالبة)

أ_ الصفات الشخصية للولاء التنظيمي :

تشمل الصفات الشخصية السن ، التعليم ، مدة الخدمة والحالة الاجتماعية فقد أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء بالسن ، ووجود علاقة إيجابية إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد .

ب _ خصائص العمل :

تتمثل خصائص العمل الذي يؤديه الفرد أي كان موقعه في التنظيم وتؤثر على ولاءه التنظيمي بجوانب عدة ، من أهمها درجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به ، ودرجة إحساسه بأهمية نتائج العمل نفسه ومعرفة الشخص بمسؤولية المباشرة عن تلك النتائج .

ج _ الخبرة في العمل :

إن الخبرة التي يكتسبها الفرد تلعب دورا مهما في ولاءه التنظيمي ، فالفرد عند إلتحاقه بالمنظمة تكون عنده طموحات وأهداف يعمل على تحقيقها مع التعاون الذي توفره المنظمة وتشجعه على بذل مجهود أكبر لتحقيق تلك الأهداف مع مرور الوقت والسنوات يزداد ولاءه التنظيمي للمنظمة .
(بوميسة، 2017، ص16).

2_ نموذج "ستيفنز" وزملاءه 1978:

ينقسم هذا النموذج إلى اتجاهين نظريين هما :

أ_ الاتجاه التبادلي :

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها ، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة ، ومن هذا الطرف فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما تحصل عليه من حوافز ، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه بنفس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمته الأخرى فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل بها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة والبقاء فيها .

ب_ الاتجاه النفسي :

هذا الاتجاه أوردته أيضا "ستيفنز" وتبناه "بورتر" و "سميث" 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها . وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه ، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتمائها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيمانا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها . (فاضل ، 2015،ص31) .

3_ نموذج كانتر (1986) :

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف ، التي تفرضها المنظمات على أفرادها ، وهي :

أ_ الالتزام المستديم :

يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها ، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم ، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها .

ب_ الالتزام التلاحمي :

يمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتة ، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المنظمات ، كإعطاء البطاقات الشخصية .(أبو العلا ،2009،ص45).

7 - آثار الولاء التنظيمي :

يؤثر الولاء التنظيمي على عدة متغيرات منها :

1_ الروح المعنوية العالية : حيث أن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف التنظيمية المرغوبة . (المحتسب ،2007،ص109).

2_ الأداء المتميز : يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل وولائهم بأهداف والتنظيم ،وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الولاء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي .

في هذا الإطار نجد "أيمن المعاني " يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي . (صحراوي ،2013،ص165).

3_ الحد من تسرب العاملين : هي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي ،حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها ، خاصة أولئك الذين يتميزون بدرجة عالية من الولاء ،ولاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة ، ولا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عند هذا الحد ، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء العاملين بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم وعلى العكس فإن الولاء التنظيمي لدى العامل أو ضعفه قد يؤدي إلى تسرب ذلك العامل أو عدم إنضمامه في العمل.(عطايا ،2016،ص109) .

4_ الإنجاز المبدع :

يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون بها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذات الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل وأكثر التزاما.(بوميسة، 2018،ص25).

8 - قياس الولاء التنظيمي :

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين ومستويات ولائهم على الجوانب المختلفة في المنظمة ، وأن وسائل قياس الولاء قد تختلف في بعض الأحيان اختلافا بسيطا باختلاف مداخل دراسته ،فمن الأساليب المستخدمة في هذا المجال : أخذ رأي العاملين بسياسات العمل والتعرف على مشاعرهم من خلال الاجتماعات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن

مشاعرهم ، أو بالرجوع إلى رؤسائهم المباشرين في ذلك ،وبذلك فإنه يمكن تصنيف وسائل القياس ولاء العاملين كما يلي :

أ_ المقاييس الموضوعية :

تعد من الطرق البسيطة وشائعة الاستخدام في هذا المجال حيث تستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية ،وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي ، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين ، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك ، كدرجة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا ، أداء العاملين ،الغيابات في العمل ، دوران العمل ،كثرة حوادث العمل، ومن خلال رصد هذه الظواهر يمكن التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه .

تفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبه على المشكلات خاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث ، لكنها لاتوفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها .(غراز ،2018،ص336).

ب_ المقاييس الذاتية :

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة توجه للموظف للتعرف على مستوى الولاء لديه، لذلك فالمقاييس الذاتية هي الأكثر استخداما لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها ، وقد طور بعض الدراساتيين والباحثين العديد من المقاييس والتي يمكن استخدامها لهذا الغرض منها :

_ مقياس بورتير وزملائه 1974 :

يسمى هذا المقياس بإستبانة الولاء التنظيمي وتتكون من (15)فقرة ،تتم الاستجابة عن هذه الفقرات بمقياس يتدرج من (1- لا أوافق بشدة 5- أوافق بشدة) يستهدف قياس درجة الولاء الأفراد بالمنظمة ودرجة ارتباطه بمنظمتهم وانسجامه وإخلاصه لها والرغبة في البقاء فيها ومضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها.(السالم ، 2015،ص82).

_مقياس Mowday et al (1979):

تم تطويره سنة 1979 من طرف ماودي وزملائه، يهدف هذا المقياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال 15 بند ، وبالاعتماد أيضا على سلم ليكرت الخماسي في دراسة تقدير استجابة المبحوثين ابتداء من "غير موافق بشدة" بنقطة واحدة حتى الدرجة الخامسة وهي "موافق بشدة" بخمس نقاط ، وقد تم فحص هذا المقياس باختباره على العديد من المجموعات ، كعمال القطاع العام ، عمال الجامعات... الخ وقد تحصل هذا الاختبار على معامل صدق يقدر بين 0.82 حتى 0.93 ومعامل الثبات يساوي 0.90. (مالكي، 2016، ص54).

_ مقياس آلان وآخرون (1993):

يتكون المقياس في الأصل من 24 بندا وبعدها تم حذف بندين من كل بند بعد إعادة بناءه من طرف كل من آلان وآخرون .

يستخدم المقاييس لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة ، المتمثلة في الولاء العاطفي ،الولاء المستمر والولاء المعياري ، ما يسمح بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة ويتكون من ثمانية عشر بندا تتوزع على كل من الأبعاد الثلاثة على النحو التالي :

-الولاء العاطفي : ستة بنود .

- الولاء المستمر : ستة بنود .

- الولاء المعياري : ستة بنود . (لبييض ، 2016 ، ص44،43).

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فإن الولاء التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته والرغبة في البقاء فيها والإخلاص لها .

لكسب ولاء العمال يجب على المنظمة أن تبذل جهدا لتستحق هذا الولاء لأنه سيعود عليها إيجابا من حيث الأداء والإنتاج .



**الجانب
التطبيقي**

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية .
2. منهج الدراسة .
3. مجالات الدراسة .
4. مجتمع الدراسة .
5. عينة الدراسة .
6. أدوات جمع البيانات .
7. أساليب المعالجة الإحصائية .

خلاصة

تمهيد :

بعد تحرير مشكلة الدراسة وأهم عناصرها النظرية نعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة ، هذه الخطوة التي تعتبر من أهم الخطوات في البحث السوسيولوجي ، إذ تشمل المراحل المساعدة للوصول إلى إجابة من الميدان إلى التساؤل المطروح ، وذلك لما يتضمنه هذا الفصل من شرح وتفصيل للإجراءات والوسائل التي ستتبع في الدراسة لجمع البيانات والتي ستشكل قاعدة الحصول على النتائج وبالتالي تحقيق الهدف من البحث .

1 - الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الإجراءات الأساسية في البحوث الميدانية ، بحيث قمنا باختيار المكان المناسب لإجراء الدراسة وذلك للتأكد من صلاحية الوسائل والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات .

على هذا الأساس قمنا في هذه الدراسة بزيارة ميدانية إلى مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذين بالبويرة .

2 - منهج الدراسة :

المنهج العلمي هو فن التنظيم والتصحيح لسلسلة من الأفكار ، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين (بوحوش ، 2000 ، ص 90) .

أو هو وسيلة يمكن بواسطتها الوصول إلى حل لمشكلة محددة وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي يمكن التحقق منها والتي تتصل بمشكلة محددة . (المحمودي ، 2019 ، ص 14) .

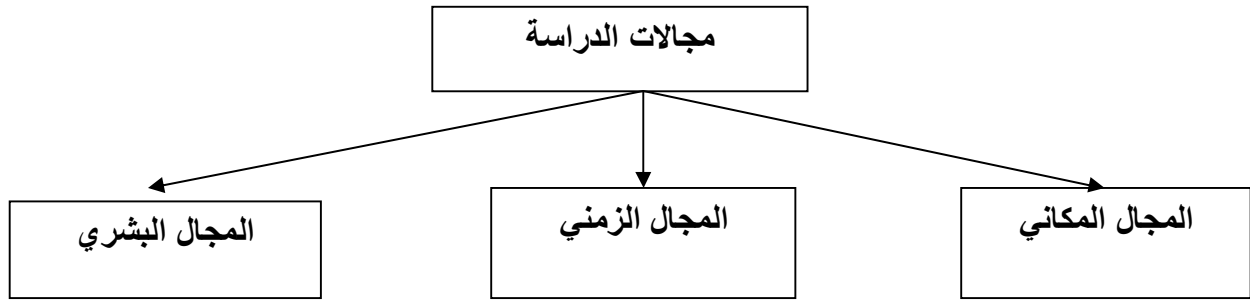
لهذا فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة الميدانية لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة.

فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يكشف عن والظواهر أو الأحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها ، وتقرير حالتها كما توجد في الواقع . (جابر وكاظم ، 1973 ، ص 42) .

3 - مجالات الدراسة :

تنقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام هي :

- المجال المكاني .
- المجال الزمني .
- المجال البشري .



الشكل رقم 05 : يوضح مجالات الدراسة (إعداد الطالب)

3 - 1 - المجال المكاني : تم اختيار مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ - ريقال - لإجراء دراسة ميدانية للبحث ومجرباته ، وهو واحد من المصانع المتواجدة عبر التراب الوطني لإنتاج وتسويق منتجاتها يقع في منطقة النشاطات الصناعية ، طريق المحطة البرية القديمة .

3 - 1 - 1 - التعريف بالمؤسسة :

مؤسسة الريقال هي واحدة من المؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني لإنتاج وتسويق منتجاتها (الشكولاتة ، البسكويت ، القوفريط) تم إنشائها سنة 1984 ، مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (م ذ م) لأن الشريك فيها ملزم بقبول كل الالتزامات المترتبة عن هذه الشراكة سواء ربح أو خسارة والرجوع إلى رأس مالها والذي يقدر بـ 186800000 دج ، مقرها الاجتماعي في منطقة النشاطات طريق المحطة البرية القديمة ، وعمر هذه الشركة 38 سنة.

3 - 1 - 2 - عدد العمال :

تعتمد المؤسسة على 61 عامل يومي لخدمة المصنع وكل عامل في مركزه منهم 06 مدراء تنفيذيون يعملون بصفة دائمة 05 أطر بصفة دائمة 03 منهم بعقد عمل 08 من التقنيين 06 منهم بصفة دائمة و 02 بعقد عمل ، بالإضافة إلى العمال العاديين وهم أكثر العمال عددا منهم 32 عامل بصفة دائمة و 07 عمال عن طريق العقد .

3 - 1 - 3 - تخصص المؤسسة :

مؤسسة الريقال هي مؤسسة اقتصادية لصناعة الأغذية بامتياز تنتج مواد غذائية منها :

✓ الشكولاتة ومكوناتها : الاسم التجاري شكوغاف CHOCOREVE .

✓ البسكويت ومكوناته : الاسم التجاري بسكويت الأصدقاء .

✓ القوفريط ومكوناته : الاسم التجاري KIM .

3 - 1 - 4 - حجم المؤسسة :

مصنع الريقال عبارة عن مؤسسة متوسطة معدل العمال فيها من 60 إلى 100 عامل في الوقت الحالي ، كما يتغير العدد من فترة لفترة وهذا حسب الحالة الاقتصادية للمؤسسة ، فعند ما يكثر الطلب على السلع تبحث المؤسسة على يد عاملة جديدة تصل أحيانا إلى 112 عامل ناهيك عن العامل المشتغلين بصفة دائمة .

3 - 2 - المجال البشري

نطبق الدراسة على عمال مؤسسة "الريقال" إناث وذكور البالغ عددهم 61 عامل .

3 - 3 - المجال الزمني :

نقوم بالدراسة الميدانية ابتداء من السداسي الثاني لسنة 2021 2022

4 - مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على أنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر، وتحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث ، ويمثل مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي للبحث العلمي بحيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة أو المعلومات وبناء على ذلك يجب على الباحث تحديد مجتمع الدراسة في بداية البحث (العزام ، 2022 ، د ص)

في دراستنا هذه قد شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ البالغ عددهم 61 عامل .

5 - عينة الدراسة :

يعتبر اختيار العينة جزءا أساسيا ومهما جدا في البحث العلمي نظرا لصعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع (بسبب الكلفة الباهظة والوقت) ، إذ يجب على الباحث أن يختار عينة أو مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تساعده على فهم أنماط وديناميات المجتمع المدروس ، لذلك يمكن تعريف العينة بأنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص موضوع البحث . (ماجد ، 2016 ، ص 29) .

تعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسة عليها ، بحيث يجب أن تكون ممثلة بخصائص مجتمع الدراسة الكلي . (عيادة ، 2006 ، ص 18) .

أما عن عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة قصدية ، حيث كان من المقرر توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع باستثناء أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددهم 15 عامل ، فحجم العينة يتكون من 46 عامل

6- أدوات جمع البيانات :

قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها ، ويجب على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة المناسبة لبحثه أو دراسته ، وأن يكون ملما بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي (عليان ، 2011 ، ص89)

لذا فإن جمع البيانات تعتمد كليا على المعطيات الخاصة بالظاهرة وطبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه .

بما أننا بصدد دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ فقد اعتمدنا على الاستبيان .

هناك تعريفات عديدة للاستبيان منها :

وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق إعداد استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها (عليان ، 2011 ، ص 90)

الاستبيان هو استيضاح استفساري لاستبيان المعلومات التي لدى المبحوث من أجل لأجل المعرفة عن كل مايتعلق بالموضوع قيد البحث والدراسة ، وهو مجموعة من الأسئلة المعدة والمصاغة لمتغيرات الموضوع أو معطيات الحالة وفقا لفروض موضوعية حيث توزع استمارة من طرف الباحث على المبحوثين (عقيل ، 2014 ، د ص) .

بغرض الحصول على المعلومات والبيانات كان من المفروض توزيع الاستمارات على جميع عمال مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ ، لكن بسبب هذا الوضع الاستثنائي لوباء كروونا لم يوزع الاستبيان .

قد اعتمد الباحث في تقسيم الاستبيان على محورين فكان المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) ، أما المحور الثاني فهو مصمم للإجابة عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وقد صمم على ما يلي :

- مراجعة الأدبيات في الموضوع .
- الدراسات السابقة .
- طرح أسئلة نموذجية .

من خلال هذه الخطوات تم التوصل إلى إعداد الاستمارة بحيث يتعلق الاستبيان الأول على العدالة التنظيمية والذي يحتوي على 21 بندا والاستبيان الثاني على الولاء التنظيمي ويحمل 18 بندا .

- الاستبيان الأول : العدالة التنظيمية :

▪ البعد الأول : يعبر عن عدالة التوزيع وعدد بنوده سبعة 07 إذ يحمل الأرقام التالية :

1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 .

▪ البعد الثاني : يعبر عن عدالة الإجراءات وعدد بنوده سبعة 07 إذ يحمل الأرقام التالية

8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 .

▪ البعد الثالث : يعبر عن عدالة التعاملات وعدد بنوده سبعة 07 إذ يحمل الأرقام التالية :

15 ، 16 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 .

أبعاد العدالة التنظيمية	البنود
العدالة التوزيعية	07 – 01
العدالة الإجرائية	14 – 08
العدالة التعاملية	21 – 15

جدول رقم 01 : يوضح بنود استبيان العدالة التنظيمية (إعداد الطالب)

اعتمدنا على مقياس ليكرت 1932 الذي هو أسلوب لقياس الاتجاهات أو الآراء ، ويستخدم في العديد من استمارات الاستبيان أو استطلاع الآراء ويتم توجيه الأسئلة بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء ، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) وتعطي عكس هذه الدرجات إذ كان معناها معارض أي (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) .

درجات العبارات الموجبة	الاختيارات	درجات العبارات السالبة
5	موافق جدا	1
4	موافق	2
3	غير موافق	3
2	محايد	4
1	محايد بشدة	5

جدول رقم 02 : يوضح ترتيب الاختيارات حسب طريقة ليكرت (إعداد الطالب)

الاستبيان الثاني : الولاء التنظيمي .

يتألف من 18 بندا كلها تقيس الولاء التنظيمي حيث صممت من طرف العالم (PORTER AND AL)

1974 وقد تم تحديد هذا الجزء من الاستبيان بإعطائه كل عبارة خمس خيارات وقيم .

1. موافق بشدة .

2. موافق .

3. غير موافق .

4. محايد .

5. محايد بشدة .

استخدم هذا المقياس في الوسط الجزائري لقياس الولاء التنظيمي ، وهذا في دراسة الباحث "عقون صالح" التي أجراها في مؤسسة HOTEL BUILDING بالجزائر العاصمة ، والتي تضمنت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي سنة 2015 .

7 - أساليب المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد في التحليل على الأسلوب الكمي لبيانات البحث في حساب النسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون .

1 - حساب النسب المئوية :

[عدد الاستجابات المتحصل عليها 100] على عدد أفراد العينة .

2 - معامل الارتباط بيرسون :

معامل ارتباط بيرسون هو إحصائيات الاختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرين مستمرين ، يعرف باسم أفضل طريقة لقياس الارتباط بين متغيرات الاهتمام ، لأنه يعتمد على طريقة التباين ، فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة .

$$r_p = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

مجموع حاصل ضرب x في y : $\sum_{i=1}^n x_i y_i$

مجموع قيم المتغير x : $\sum x$

مجموع قيم المتغير y : $\sum y$

مجموع مربعات قيم المتغير x : $\sum x^2$

مجموع مربعات قيم المتغير y : $\sum y^2$

خلاصة :

تم في هذا الفصل تناول عناصر مختلفة ومهمة من بينها ، المنهج المتبع في الدراسة ، ثم يليها الدراسة الاستطلاعية والتي فيها معرفة أهم حدود الدراسة ومجتمع الدراسة ثم العينة وكيفية اختيارها ، بالإضافة إلى تحديد الأدوات الخاصة لهذه الدراسة ومن ثم تطبيق أساليب المعالجة الإحصائية .

خاتمة

خاتمة :

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أهمية أي عنصر أو وسيلة إنتاجية أخرى ، حيث تحول العديد من المؤسسات تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وكسب ولائهم والحفاظ عليهم .

فتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم من خلال التخلي عن مشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي ، بما يضمن استمرارية العاملين ، فالمؤسسة التي يسودها العدل والأنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة يؤدي إلى التأثير الإيجابي على العديد من المتغيرات السلوكية والتي تتخلص بالأساس في تشكل اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة ، كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وعدم التحيز ويحدث العكس إذا ما غابت العدالة حيث تنتشر سلوكيات سلبية كالصراع وارتفاع الشكاوي وزيادة معادلات ترك العمل .

أما بالنسبة للولاء التنظيمي فهو يعد من المواضيع الهامة لما لها علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل أين يمكن تفادي الصدع في العلاقة القائمة بين العمال ومرؤوسيهم والتوفيق فيما بينهم ، لذلك يسعى أرباب العمل لتدعيم وزيادة الولاء لمنظمتهم .

فالقائمة الحقيقية للولاء التنظيمي تتجلى من خلال قدرة قائد المؤسسة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية وتحقيق أهداف المنظمة نظرا لأهمية دور العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في تعزيز فعالية المنظمات وزيادة قدرتها على الإنتاج والتطوير فمن هذا المنطلق يمكن طرح عدد من التوصيات منها :

- العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات من أجل تطوير الموارد البشرية وبالتالي ضمان ولائهم تجاه مؤسساتهم .
- ترسيخ مفهوم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي عند الموظفين وذلك من خلال توعيتهم ووضع برامج تدريبية تشعرهم بمبررات العدالة في المنظمة وتحفزهم نحو الولاء التنظيمي .
- إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات مما ينعكس على ولائهم التنظيمي ويحفزهم نحو العمل .
- التأكيد على أهمية الحياد والإنصاف في كافة الإجراءات لترسيخ العدالة لدى العاملين .

في الأخير يمكن القول وجب اللجوء إلى العمل على تحقيق العدالة التنظيمية التي تعتبر أو تعد من الأساليب الهامة لتعزيز ولاء المورد البشري وتنمية الروح المعنوية لديه من خلال فهم سلوكه الإنساني داخل المؤسسة وتوفير احتياجاته لتحقيق أهداف العامل والمؤسسة معا .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر المراجع

القرآن الكريم والسنة :

1. سورة آل عمران ، الآية 18 .
2. سورة النساء ، الآية 58 .
3. سورة المائدة ، الآية 08 .
4. سورة النحل ، الآية 90 .
5. حديث شريف ، صحيح مسلم .
6. حديث شريف ، صحيح الجمع الصغير .

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. أحمد عياد ، 2006 ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر .
2. أحمد بجاج ، 2018 ، واقع الإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 33 جامعة زيان عاشور الجلفة .
3. أحمد محمد عبد الله عدوان ، 2016 ، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .
4. الوشعي إيمان ، الوشعي منال ، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي .
5. أبو القاسم الأخضر حمدي ، 2015 ، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي ، لدى أعضاء هيئة التدريس ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 03 .
6. أنيس صقر خصاونة ، فاروق إبراهيم العكرب ، 2016 ، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، لدى شركات النسيج لمحافظة حلب ، سوريا ، من وجهة نظر العاملين ، مجلة جامعة الشارقة ، المجلد 13 ، العدد 02 .

7. أميمه حلمي مصطفى ، 2017 ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد 41 ، الجزء الثالث .
8. الطاهر غراز ، بوطوطن محمد الصالح ، 2018 ، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة ، حويليات جامعة الجزائر 1 ، العدد 32 الجزء الثاني .
9. أحمد السويس ، 2018 ، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة زيان عاشور الجلفة .
10. أسيل زهير رشيد ألتك ، سندية مروان ، سلطان العيالي ، 2013 ، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مدينة الموصل ، المجلد 3 ، العدد 2 .
11. الرواشدة خلف سليمان ، 2007 ، صناعة القرار المدرسي ، والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
12. جابر عبد الحميد جابر ، أحمد خيري كاظم ، 1973 ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، جامعة الأزهر ، مصر ، دار النهضة العربية .
13. حياة حداد ، سميحة عيروج ، ، 2018 ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الصديق بن يحيى ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل .
14. رضا عطية عبد المعطي ، 2016 . تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي ، للعاملين ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة . أم البواقي .
15. ريماء ماجد ، 2006 ، منهجية البحث العلمي ، مؤسسة فريد ريش إيبيرت ، بيروت ، لبنان .
16. سمراء بويزري ، دليلة لونيسي ، 2015 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم
17. سمية فاضل ، 2016 ، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي .
18. سهيلة لوصيف ، 2014 ، أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي .
19. سامي عبد الفتاح رؤوف ، عباس ناھي كعيد ، 2020 ، الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 66 ، المجلد 17 .
20. سامية خميس أبو الندى ، 2007 ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي ، والشعور بالعدالة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

21. سفيان سحوت ، 2016 ، اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع جامعة محمد بن الصديق بن يحيى ، جيجل .
22. سمية جقيدل ، 2015 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
23. صفوان أمين السقان ، أحمد إبراهيم يونس ، 2015 ، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، صنعاء ،
24. صبرينة عمي علي ، 2021 ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مجلة الجامع ف بالدراسات النفسية والعلوم التربوية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، المجلد 06 ، العدد 02 .
25. صالح العقون ، 2015 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة 02 .
26. طحلة المسعود ، بدران دليلة ، 2020 ، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمورد البشري بالمؤسسة ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 03 .
27. عمر محمد دره ، 2008 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
28. عبد الرحمان يونس رجا ، 2020 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة ، مجلة وميض الفكر للبحوث ، العدد 09 .
29. عماد الدين بن دادة ، 2017 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بظغوط العمل ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية علم النفس وعلوم التربية ، قسم علم النفس ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة .
30. عبد الله محمد نخيلان الشقيحي المطيري ، 2019 ، علاقة العدالة التنظيمية بالظغوط الوظيفية بالتطبيق على وزارة التربية الكويتية ، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية ، العدد 20 .
31. عقيل حسين عقيل ، 2014 ، خطوات البحث العلمي ، ط1 ، دار ابن كثير .
32. عمار بوحوش الذنبيات ، محمد محمود ، 1999 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر .
33. عبد الحكيم بوميصة ، مريش علاء الدين ، 2018 ، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل .
34. عبد الرحمان أحمد محمد هيجان ، 1996 ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، مجلة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ط01 .

35. عبد المحسن عبد الله بن علي الغامدي ، 2011 ، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
36. فيروز بن عبد القادر ، 2018 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة 02 .
37. فتحي محسن شما ، منير محمود الشرمان ، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية .
38. كمال برياوي ، خليفة عبد القادر ، 2016 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مجلة الباحث ، العدد 16 .
39. كنزه عدنان ، 2018 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي داخل المنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي .
40. لينة حسام المحتسب ، مروان سعيد جلعود ، 2007 ، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة فلسطين ، الخليل .
41. محمد بوقليع ، 2011 ، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
42. محمد مصطفى الخرشوم ، 2010 ، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور ، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض ، في مستشفى حلب الجامعي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 02 .
43. مليكة بطة ، 2018 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
44. محمد فرحي ، زبير محمد ، 2010 ، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ، محاضرة ، المدرسة العليا للتجارة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف .
45. محمد حمزة بن قرينة ، باديس بوخلوة ، 2013 ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، مجلة الباحث ، الجزائر ، العدد 13 .
46. ماهر علي الصالح السالم ، 2015 ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية ، جامعة دمشق .
47. محمد صلاح الدين أبو العلاء ، 2008 ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية .

48. محمد أمين مالكي ، 2016 ، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظف الشركة الوطنية اللوالب والسكاكين والصنابير ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف .
49. مروان صباح حسن ، (دس) ، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الجامعة العراقية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 36 / 03 .
50. محمد بن غربي ، 2020 ، أثر الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي لدى الأخصائي النفسي في بعض مؤسسات الصحة العمومية بوهران ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، العدد 02 .
51. منوية مزوار ، 2013 ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، شعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقرو ، بومرداس .
52. محمد سرحان علي المحمودي ، 2019 ، مناهج البحث العلمي ، الطبعة الثالثة ، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية ، صنعاء .
53. نهى عطايا ، 2016 ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه كلية التربية ، جامعة دمشق .
54. ناصر بن حمدان بن السعيد الناعبي ، 2010 ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نزوى للعلوم والآداب .
55. هبة الهادي محمد البرناوي ، 2007 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة بن غازي ، مدينة بن غازي .
56. مصطفى ربحي عليان ، 2011 ، البحث العلمي ، أسسه ، مناهجه ، أساليبه إجراءاته ، بيت الأفكار الدولية الأردن .
57. وليد محمد الصمادي ، 2008 ، أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، كلية إدارة المال والأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة آل البيت ، الأردن .
58. وافية صحراوي ، 2013 ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني ، والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية اللوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، جامعة الجزائر 02 .
59. يوسف لبيض ، عثمانى مخلط ، 2016 ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة .

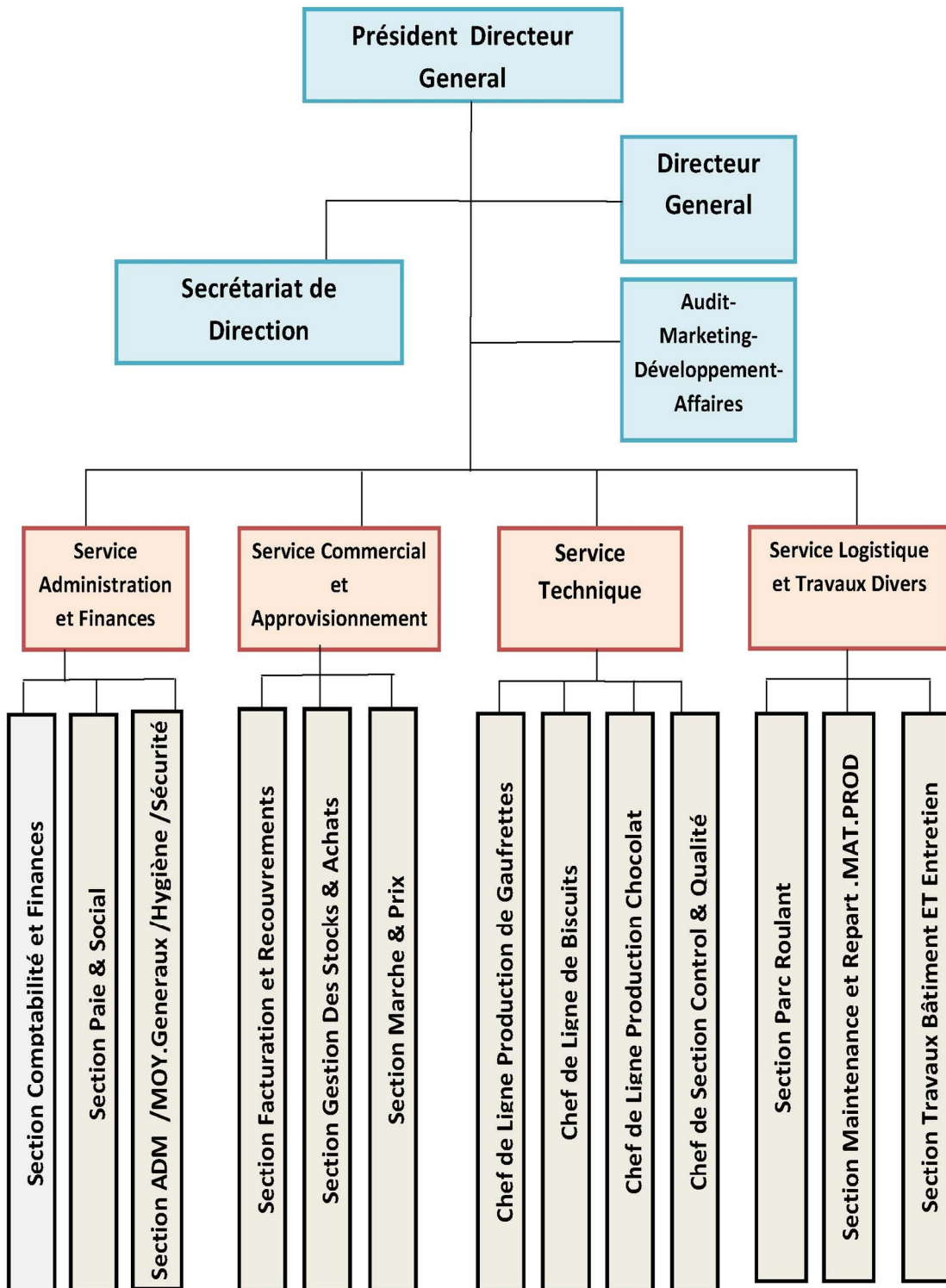
60. يوسف جديدي ، 2019 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي .

قائمة المراجع باللغة الانجليزية

1. Greenberg - j (1976) protestant ethic endorsement and the fairness of equity inputs journal of reserarch in personality vol . 13. Pp.81.

الملاحق

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لشركة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ " ريقال "



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
علم النفس العمل والتنظيم

أخي الموظف ، أختي الموظفة ، تحية طيبة وبعد :

بههدف إعداد دراسة علمية لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وهذه الدراسة مدرجة تحت عنوان :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

لدى عينة عمال مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ بالبويرة

هذا استبيان في إطار بحث علمي ، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بموضوعية وثق تماما بأنها تستخدم لغرض البحث فقط ، هذا مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث .

هدفنا إثراء البحث العلمي وفهم بعض الظواهر في المنظمات الصناعية لا غير .

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لموقفكم وإجاباتكم .

وشكرا لحسن تعاونكم .

البيانات الشخصية

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن : 20 – 30 30 – 40 40 فما فوق
- (3) الخبر المهنية : أقل من 05 سنوات 05 – 10 سنوات
- 10 سنوات فما فوق
- (4) المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي

الملحق رقم (02) : استبيان العدالة التنظيمية

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	محايد بشدة
01	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود المبذولة					
02	تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين العمال					
03	تمنح الترقيات للعمال حسب الاستحقاق					
04	توزع الإدارة الحوافز المعنوية على العاملين دون استثناء					
05	يمنحني مدير المؤسسة حقي في الإجازات					
06	يتم توزيع المهام بطريقة عادلة بين العمال					
07	تسعى الإدارة إلى تحقيق العدالة					
08	يتم إشراك العمال في القرارات المتعلقة بالعمل					
09	تطبيق القرارات المتعلقة بالعمل على جميع العمال دون استثناء					
10	تبادر الإدارة إلى حل المشاكل التي تواجه العمال					
11	تتفهم الإدارة احتياجات العاملين					
12	يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها					
13	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
14	تشجع الإدارة على بناء علاقات طيبة بين العمال					

					تعامل الإدارة العاملين باحترام	15
					يعاملني زملائي في العمل معاملة ودية	16
					عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة	17
					تبنى العلاقات بين الإدارة والعاملين على الثقة المتبادلة	18
					يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي	19
					عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف	20
					عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يشرح لي الأسباب التي دعتة إلى ذلك	21

ملحق رقم (03) : استبيان الولاء التنظيمي

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	محايد بشدة
01	أهتم بمستقبل المنظمة					
02	سأقبل أي واجبات في سبيل بقائي في هذه المنظمة					
03	سأستمر في هذه المنظمة في حال توفرت لي وظيفة أخرى براتب أفضل					
04	أحافظ على ممتلكات المنظمة التي اعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية					
05	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة					
06	الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها هذه المنظمة تشجعني لتقديم أداء أفضل					
07	تدفعني هذه المنظمة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي في العمل					
08	أسعى من خلال عملي في المنظمة البلوغ أعلى المناصب تفيدني ماديا					
09	اشعر بان المشاكل التي تمر بها منظمتي كأنها مشكلاتي الذاتية					
10	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساهم في نجاح المنظمة					
11	أشعر إن عملي في المنظمة يستحق مني الولاء والإخلاص					
12	أشجع على نشر أفكار جديد وتعميمها					

					اشعر بالسعادة عند تقديم يد العون لزملاء في المنظمة	13
					اشترافي في اتخاذ القرار ينمي شعور الولاء لدي	14
					إن ارتباضي بالمنظمة هو ارتباط نفسي	15
					أعتبر أن الانتقال من منظمة لأخرى عملا غير لائقا	16
					دائما ما أفضى أوقات سعيدة في عملي داخل المنظمة	17
					أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المنظمة	18