وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة التابعة حبوب الزيبان القنطرة -بسكرة- المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات- تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:
صالحي جهان
حلايمية ألفة

إشراف الأستاذ:
د. بوعزة عبد الرؤوف

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
بلقاسم مزيوة	أستاذ التعليم العالي	رئيســـــــا
عبد الرؤوف بوعزة	أستاذ محاضر أ	مشرفـا ومقررا
زبيدة مشير	أستاذ محاضر ب	عضوا ممتحنـا

السنة الجامعية: 2024 / 2025


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

شكـــر وعـرفـان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

انطلاقًا من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور بوعزة عبد الرؤوف على ما قدمه لنا من دعم وتوجيهات سديدة، وملاحظات قيّمة ساعدتنا على تجاوز مختلف الصعوبات خلال مراحل إعداد هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة المحكّمين على ما بذلوه من جهد في قراءة هذا العمل وتقييمه، وتقديم ملاحظات علمية هادفة أغنت المذكرة وأضفت لها قيمة أكاديمية معتبرة.

ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل دروات وحيد، الذي كان لحضوره وتوجيهاته الأثر البالغ في إنضاج هذا العمل، فله منا أسمى عبارات الشكر والتقدير.

كما لا يفوتنا الذكر أن نشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل

والشكر موصول إلى كافة أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وإلى كل من دعمنا وساندنا، من عائلتنا وأصدقائنا وزملائنا، سائلين المولى عزّوجلّ أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وينفع به.

جزاكم الله خيرًا، ووفقنا الله و إياكم لما يحب ويرضى.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكـــر وعـرفـان	-
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
1. أسباب اختيار الموضوع:	2
2. أهداف الدراسة:	3
3. أهمية الدراسة:	3
4. إشكالية الدراسة:	4
5. المفاهيم الأساسية لدراسة:	9
6. الدراسات السابقة:	14
الفصل الثاني: ماهية العدالة التنظيمية	
تمهيد:	34
1. نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية:	35
2. خصائص العدالة التنظيمية:	35
3. أهداف العدالة التنظيمية:	36
4. مبادئ العدالة التنظيمية:	37
5. أهمية العدالة التنظيمية:	40
6. أبعاد العدالة التنظيمية:	43
7. مقومات العدالة التنظيمية:	47
8. التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية:	47
9. نظريات العدالة التنظيمية:	48
خلاصة الفصل	52

الفصل الثالث: ماهية الولاء التنظيمي	
تمهيد:	54
1. بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي:	55
2. خصائص الولاء التنظيمي:	56
3. أهمية الولاء التنظيمي:	57
4.أبعاد الولاء التنظيمي:	58
5. مقومات الولاء التنظيمي:	59
6. مراحل تطور الولاء التنظيمي:	60
7. العوامل المساعدة والمؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي:	62
8. أثار الولاء التنظيمي:	65
9. إستراتيجيات الولاء التنظيمي:	67
10. قياس الولاء التنظيمي:	67
11. العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية:	68
12. الإتجاهات النظرية التي درست الولاء التنظيمي:	70
خلاصة الفصل:	72
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
تمهيد:	74
1. الدراسة الإستطلاعية:	75
2. مجالات الدراسة:	76
3. منهج الدراسة:	78
4. مجتمع الدراسة:	78
5. أدوات جمع البيانات:	79
6. عملية التحكيم:	81
7. حساب الصدق:	82
8. حساب الثبات:	84
9. أساليب التحليل المستخدمة:	89

10. خصائص مجتمع الدراسة:	90
خلاصة الفصل:	99
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميداينة واستخلاص نتائج الدراسة	
1. عرض وتحليل بيانات الدراسة	101
2. عرض النتائج العامة للدراسة:	122
3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:	123
خـاتمـــة	126
قائمة المصادروالمراجع	128
قائمة الملاحق	132
ملخص الدراسة	167

قائمة الجداول

عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1): يوضح مبادئ العدالة التنظيمية	39
الجدول رقم (2): يمثل عدد الإستبيانات الموزعة على العاملين	79
الجدول رقم (3): يمثل توزيع مجال متوسط إجابات الأفراد	79
الجدول رقم (4): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	81
الجدول رقم (5): يوضح حساب الصدق حسب المحكمين خاص بالعبارات	82
الجدول رقم (6): يمثل تعديل عبارات الاستبيان من طرف المحكمين	83
الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب السن	91
الجدول رقم (9): سن العينة حسب الفئة العمرية	92
الجدول رقم (10): سن العينة حسب الحالة العائلية	93
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	95
الجدول رقم (12): يمثل نسبة خبرة الأفراد	96
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	97
الجدول رقم (14): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني (للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية)	101
الجدول رقم (15): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثالث (لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية)	107
الجدول رقم (16): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الرابع (للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية)	115

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1): يوضح تحليل بناء مفاهيمي لدراسة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي	7
الشكل رقم (2): يمثل أبعاد العدالة التنظيمية	46
الشكل رقم (3): يوضح أبعاد الولاء التنظيمي	58
الشكل رقم (4): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي المصدر: من إعداد الطالبتين	61
الشكل رقم (5): يمثل العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	63
الشكل رقم (6): يوضح العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي	65
الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب السن	93
الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة الحالة العائلية	94
الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	95
الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	97
الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	98

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): مخرجات برنامج spss	133
الملحق رقم (2): دليل المقابلة	141
الملحق رقم (3): استمارة الاستبيان	146
الملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة	152
الملحق رقم (5): إذن بالدخول	154
الملحق رقم (6): دفتر التربص	156

مقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق مستويات عالية من الفعالية والنجاح في بيئات تتسم بالتطور السريع والتنافسية المتزايدة ومنه يعد المورد البشري أحد أهم عناصر القوة في المؤسسة بإعتباره الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في الدفع نحو عملية التنمية.

ومن هذا المنطلق برز الاهتمام بما يعرف بالعدالة التنظيمية بإعتبارها من المحددات الأساسية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وإتجاهاتهم داخل المؤسسة، فالعدالة التنظيمية هي قيمة إنسانية و اجتماعية هامة في المؤسسة وذلك لما لها أثر إيجابي في ضمان الأمن والإستقرار والثقة بين الإدارة العاملين، ففي الحالات التي يزيد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية من أبرزها انخفاض مستوى الولاء التنظيمي، وكذا تراجع في معدلات الإنتاج وزيادة التسرب الوظيفي بالإضافة إلى تزايد التوتر والصراعات داخل بيئة العمل مما ينعكس سلبا على آداء المؤسسة، ومن هنا قد لا يتحقق الولاء التنظيمي ألا في ظل وجود عدالة تنظيمية، حيث أن شعور العاملين بالإنتماء والإلتزام تجاه المؤسسة يعزز من تقبلهم للقرارات الإدارية ورغبتهم في البقاء في المؤسسة والدفاع عن مصالحها مرهون في كثير من أحيان بوجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يسهم في ترسيخ مبادئ العدالة وتعزيزبيئة عمل قائمة على الإبداع والإبتكار.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن العدالة التنظيمية قد تشكل واحدة من العوامل المهمة التي تساعد في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، فشعور العاملين بأن هناك العدالة الإجرائية في شفافة ونزاهة القوانين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم وجود تمييز بين العاملين على أن له دور في تعزيز الولاء المعياري من خلال الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية، والحرص على تنفيذ التعليمات والتوجيهات، بالإضافة إلى عدالة المعاملات التي تنص على الاحترام والتقدير، الانصات ومراعاة على أراء العاملين، وانه قد يكون هناك تواصل فعال بين الإداراة والعاملين له دور في تعزيز الولاء العاطفي من خلال الشعور بالانتماء، والاسهام في إنجاح المؤسسة، وللعدالة التوزيعية مساهمة في تعزيز الولاء الاستمراري فإدراك العاملين بوجود مساواة يجعل العامل أكثر ارتباطا بها ويتبنى أهدافها والدفاع عن مصالحها.

وعليه سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

وعطفا على ما سبق اعتمدنا في دراستنا هذه على خمسة فصول.

الفصل الأول المعنون بالإطاراالتصوري والمفاهيمي للدراسة، تم التطرق فيه إلى أسباب إختيارالموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، ومن ثم طرح الإشكالية ومختلف الأسئلة التي تندرج

ضمنها ثم بعد ذلك تحديد المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالموضوع وأخيرا تطرقنا إلى الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني تضمن ماهية العدالة التنظيمية، حيث تحدثنا عن نشأة وتطور العدالة التنظيمية وخصائصها، وأهدافها ومبادئها، بالإضافة إلى أنه تطرقنا إلى أبعادها ومقوماتها وتأثيراتها وأخيرا نظرياتها بينما الفصل الثالث فقد ركزنا فيه على ماهية الولاء التنظيمي حيث تطرقنا إلى بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي وخصائصه وكذا أهميته ومراحل تطوره بالإضافة إلى أنه ذكرنا العوامل المساعدة والمؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ثم آثاره، وإستراتيجياته وأخيرا بعض الإتجاهات التي درست الولاء التنظيمي.

أما الفصل الرابع فقد خصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتطرقنا فيه إلى التعريف بالدراسة الإستطلاعية ثم مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري) ثم بعد ذلك إنتقلنا إلى عرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة والاستبيان، وبعدها تأتي عملية التحكيم ثم حساب الصدق والثبات وأخيرا تطرقنا إلى بعض الأساليب الإحصائية وعرض خصائص مجتمع الدراسة، وفي الفصل الخامس وهو الفصل الأخير تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة وأخيرا خاتمة.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. إشكالية الدراسة
5. المفاهيم الأساسية لدراسة
6. الدراسات السابقة

1. أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي من اهم المواضيع التي نالت إهتمام الباحثين والمختصين نظرا لأهميتها لدى الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع ككل.

لذا تنوعت اسباب اختيارنا لموضوع الدراسة بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

*** الأسباب الذاتية:**

- الرغبة والميولات الشخصية في دراسة ومعالجة هذا الموضوع، كونه يندرج ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

- الإهتمام بمعرفة كيف تساهم بيئة العمل العادلة في تعزيزالولاء التنظيمي.

- الرغبة في تحسين التفاعل والتواصل بين الادارة والعاملين على اساس العدالة.

- الرغبة في فهم العوامل التي تعززمن ولاء العاملين والسعي لإقتراح أو تقديم حلول التي تزيد من ولاء الموظفين وتحسين علاقاتهم بالإدارة.

- إضافة نتائج بحث جديدة في الموضوع وإثراءه أكثرمن خلال مقارنته بالدراسات السابقة.

*** الأسباب الموضوعية:**

- إبراز أهمية الولاء التنظيمي في بيئة العمل ودوره في إستقرارالمؤسسات.

- دراسة كيفية تجسيد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل المؤسسة المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى - العوينات -.

- إبراز دور العدالة التوزيعية ومدى شعورالعاملين بأن جهودهم تقدر ويزداد إرتباطهم بالمؤسسة ورغبتهم بالبقاء فيها.

- إبراز دورالعدالة الاجرائية ومدى شعور العاملين بالأمان الوظيفي في المؤسسة.

- إبراز دورعدالة المعاملات في تعزيزالولاء التنظيمي داخل المؤسسة من خلال معاملة العاملين بإحترام.

- التركيزعلى الصعوبات والتحديات المتعلقة بإدارة الموراد البشرية خاصة في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي طرأت على المؤسسات من خلال مدخل العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء لدى العاملين وإبراز أهميته في تطوير سلوكيات المورد البشري.

2. أهداف الدراسة:

- معرفة مدى مساهمة العدالة التوزيعية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين.

- التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

- توضيح أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي وكيفية تأثير هذه الأبعاد على سلوك العاملين وبيئة العمل.

- فهم مفهوم الولاء التنظيمي باعتباره عامل رئيسي تقوم عليه المنظمة ويساهم في تحقيق التنمية والتطور

-معرفة مدى مساهمة عدالة المعاملات في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة.

.- معرفة مدى مساهمة العدالة الاجرائية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة.

3. أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية موضوع الدراسة من خلال إبراز رالدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، فالعدالة التنظيمية هي أحد المتطلبات الأساسية في المنظمة لتحقيق التنمية، حيث تساهم في تحقيق التوازن بين حقوق العاملين وواجباتهم مما يعزز الثقة والانتماء لديهم ويزيد إرتباطهم بالمؤسسة ورغبتهم في البقاء فيها والعمل على تحقيق أهدافها.

كما أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا أساسيا في نجاح المؤسسات، حيث يساهم في تحسين الانتاجية كما يرفع من كفاءة وفعالية المنظمة ويحافظ على وحدتها وتماسكها بالاضافة إلى أنه يعمل على الربط بين العامل ومنظمته من خلال خلق جو من التعاون والتضامن مما ينعكس إيجابيا على فعالية وأداء المنظمة وبالتالي فالولاء التنظيمي هو قيمة إنسانية يحقق للمنظمة البقاء والمنافسة والإزدهار، ويكسبها ثقة العاملين ورضاهم عنها، ولتعزيز هذا الأخير لابد من توفير بيئة عمل إيجابية

عادلة تدعم الإبداع والإبتكار وتوفر مناخ تنظيمي مشجع على الولاء المخلص والمبدع مما يساهم في إستقرار المؤسسات ونموها.

4. إشكالية الدراسة:

تمثل المنظمات نسق إجتماعي لها دور وظيفي في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع، حيث تعتمد على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال العمل على تحسين أداء العاملين وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والإبتكار، حيث أن هذه الأخيرة لا تقتصر وظيفتها على إنتاج السلع وتقديم الخدمات فقط، بل تمتد إلى تشكيل سلوك الأفراد وتوجيه تطلعاتهم، وتحديد أساليب تعاملهم داخل بيئة العمل، ومنه ومع تعقد بيئات العمل نتيجة التحولات الإقتصادية والإجتماعية والتطور التكنولوجي في جميع المجالات تواجه هذه المنظمات تحديات متزايدة تتعلق بإدارة مواردها البشرية والمادية، لا سيما في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، والذي يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في بناء بيئة عمل مستقرة ومتوازنة، حيث أصبح تعزيز هذا الأخير تحديا كبيرا في نجاح المؤسسة وإستمراريتها، بإعتباره قد ينعكس على مدى إلتزام العاملين تجاه مؤسساتهم وإستعدادتهم للعمل فيها لتحقيق أهدافها، إلا أن تعزيز الولاء وتجسيده في المؤسسة يتطلب توفير بيئة عمل محفزة قائمة على جملة من متغيرات قد يشكل متغير المساواة والإنصاف، بالإضافة إلى بناء ثقافة عمل من أهمها أن يشعر العاملين بأنهم جزء أساسي من نجاح المنظمة ويصبحون أكثر إستعداد لبذل الجهد والإخلاص في العمل، مما قد ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة ونموها.

وإن تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة يتطلب جهود ولتجسيده لابد من توفير بيئة إيجابية تحفز العاملين على الشعور بالإنتماء والإلتزام، والذي قد يتحقق من خلال تعزيز العدالة والشفافية في التعامل وتقدير جهود العاملين عبر المكافأت والتحفيز المستمر، فبهذه الطريقة يمكن تتمكن المنظمة ترسيخ أسس الولاء التنظيمي وتعزيز فرص النجاح المستدام، فكلما كان الفرد على مستوى عال من الولاء في عمله كلما إستطاعت هذه المنظمة القيام بدورها، بينما إذا ضعف مستوى الولاء لدى الفرد أدى إلى إرتفاع تكلفة الغياب والتأخر في إنجاز المهام، ومنه يشمل الولاء عدة جوانب ومستويات مختلفة منها: "الولاء الإستمراري" الذي يرتبط ببقاء العاملين في المؤسسة نتيجة العوائد التي يحصلون عليها مثل: الأمان الوظيفي، الرواتب الجيدة، الرغبة في الترقية والتطوير في الوظيفة، الرغبة في تبني أهداف المؤسسة، الاستقرار الوظيفي.... إلخ، بالإضافة إلى " الولاء العاطفي " الذي يشعر فيه العاملين بأنهم جزء أساسي في المؤسسة، فالعاملين الذين يشعرون بأنهم يحظون بالإحترام والتقدير من قبل رؤسائهم

يميلون إلى الإلتزام بمؤسستهم والرغبة في البقاء فيها، والمحافظة على سمعة المؤسسة والترويج والدفاع عنها ويصبحون أكثرإستعدادا لبذل جهود لتحقيق أهدافها، أما " الولاء المعياري " فهو ينبع من إحساس العامل بالمسؤولية والواجب تجاه المؤسسة، والإلتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية، وثقافة وأعراف وتوجيهات المؤسسة، ومنه يعتمد هذا الولاء بشكل كبير على إدراك العاملين لمستوى العدالة داخل المنظمة، ويبدو لنا كما لو أن العدالة قد تساهم دورا حاسما في تكوينه، فكلما كانت المؤسسة أكثر عدلا وشفافية كلما كان إلتزام العاملين تجاهها.

وتعد العدالة التنظيمية من العناصر الجوهرية التي تساهم في تحقيق نجاح المظمات، حيث قد تساهم في توفير بيئة عمل إيجابية ومتوازنة تدعم الإبداع والإبتكار فعندما يشعر العاملون بالعدالة والمساواة من قبل رؤوساهم في المنظمة ينمو لديهم الشعور بالثقة ويزيد إرتباطهم بالمؤسسة والبقاء فيها والعمل على تحقيق أهدافها مما يؤثر بشكل كبير على أدائهم المهني، فالعدالة هي إحدى المبادئ الإنسانية المهمة لتحقيق التوازن في المجتمع والرقي والنجاح في المؤسسة.

وتتجسد أبعاد العدالة التنظيمية في: " العدالة التوزيعية " التي تعزز شعور العاملين بالمساواة والإنصاف في توزيع العلاوات والأجور والمكافأت وأرباح السنوية، الخدمات الجماعية كالنقل والإطعام والمساواة بين العاملين دون إستثناء، أما "العدالة الإجرائية" التي ترتبط بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارت، الاستمرارية في تطبيق نفس الإجراءات على الجميع، تقسيم الأداء، نمط الإشراف، الحقوق والوجبات، بالإضافة إلى "فالعدالة المعاملات" التي قد تتجسد في التقديرو الإحترام، الشكر، الإهتمام، التواصل الفعال بين العاملين والإدارة، وكلما كانت العدالة داخل المؤسسة تعزز الشعور بالمساواة والانصاف بين العاملين مما قد يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء التنظيمي والإنتاجية، أما غياب مبدأ العدالة وقيم النزاهة في المؤسسة قد يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية كالصراعات والنزاعات وتراجع مستويات الأداء، وبالعودة للولاء التنظيمي فإنه قد يشكل ويساهم في توفير بيئة عمل إيجابية تحفز على التعاون والإحترام وتعترف بجهود العاملين وتكافئهم، لذا فتعزيز الولاء قد يتطلب بيئة عمل مستقرة مبنية على الثقة المتبادلة، قد تسهم في ضمان أن يشعر العاملين بالأمان والإنصاف داخل المؤسسة، مما يدفعهم أكثر إلتزاما وإرتباطا بمؤسساتهم، لذا يمكن للمؤسسات الجزائرية تحسين بيئة العمل لتحقيق قدر أكبر من العدالة، مما يسهم إيجابيا في رفع أداء الأفراد وتعزيز ولائهم لضمان إستمرارية المؤسسة.

لقد حظي الولاء التنظيمي بإهتمام كبير في المؤسسات الجزائرية، وذلك نظرا لدوره الفعال في تعزيز الكفاءة في العمل، وتحقيق الأداء الفعال، فهو من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لتحقيق أهدافها.

فلقد عملت الجزائر بعد الإستقلال على تبني نموذج التسيير الذاتي والإشتراكي كخيار إقتصادي وإجتماعي يهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين الناس، ففي ظل التسيير الذاتي كان الولاء للثورة معيارا أساسيا للإندماج في الحياة الإقتصادية والاجتماعية، حيث كان الولاء أنذاك قائم على روح التضامن الجماعي والإنتماء المؤسسات لتي كانت تسير من طرف العمال، إذ تولى العمال تسيير المصانع والأراضي الزراعية، أما في مرحلة التسيير الإشتراكي فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية ملك للدولة وتخضع لمبدأ المركزية، حيث كان الولاء التنظيمي أنذاك مرتبط بالإنتماء للدولة والحزب الحاكم، ومع التحولات الاقتصادية والإنفتاح التدريجي نحو إقتصاد السوق وإن متطلبات ولوج عالم إقتصاد السوق يتطلب وجود معايير موضوعية لتعزيز الولاء التنظيمي بدلا من المعايير الذاتية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية ولعل من بين أهم المتغيرات التي يمكن أن تعزز هذا المتغيرهو مسألة وجود العدالة التنظيمية بالمؤسسة ومدى إهتمام الفاعلين بالمؤسسة الجزائرية بإرسائها وترسيخها، وإذ بدأ مفهوم العدالة التنظيمية يتطور مما أثر بشكل كبير على طبيعة الولاء التنظيمي حيث أخذ هذا المتغير بعدا جديدا يرتكز على تحقيق الكفاءة في العمل والتنافسية مع الحفاظ على المصالح الجماعية. وإن من بين أهم المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى تعزيز ولاء منتسبيها إليها نجد المؤسسة التابعة حبوب الزيبان القنطرة - بسكرة- المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات -تبسة- والتي حاولت التكيف مع التحولات الاقتصادية بنجاح، إذ تمكنت من توفيرخدمات حيوية متكاملة مثل التخزين الجيد، إضافة إلى الإرشاد التقني والتسويق العادل للمنتجات مما ساهم في تحسين الإنتاجية وتنمية الاقتصاد المحلي.

وبناء على ما تم ذكره وبغية معرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

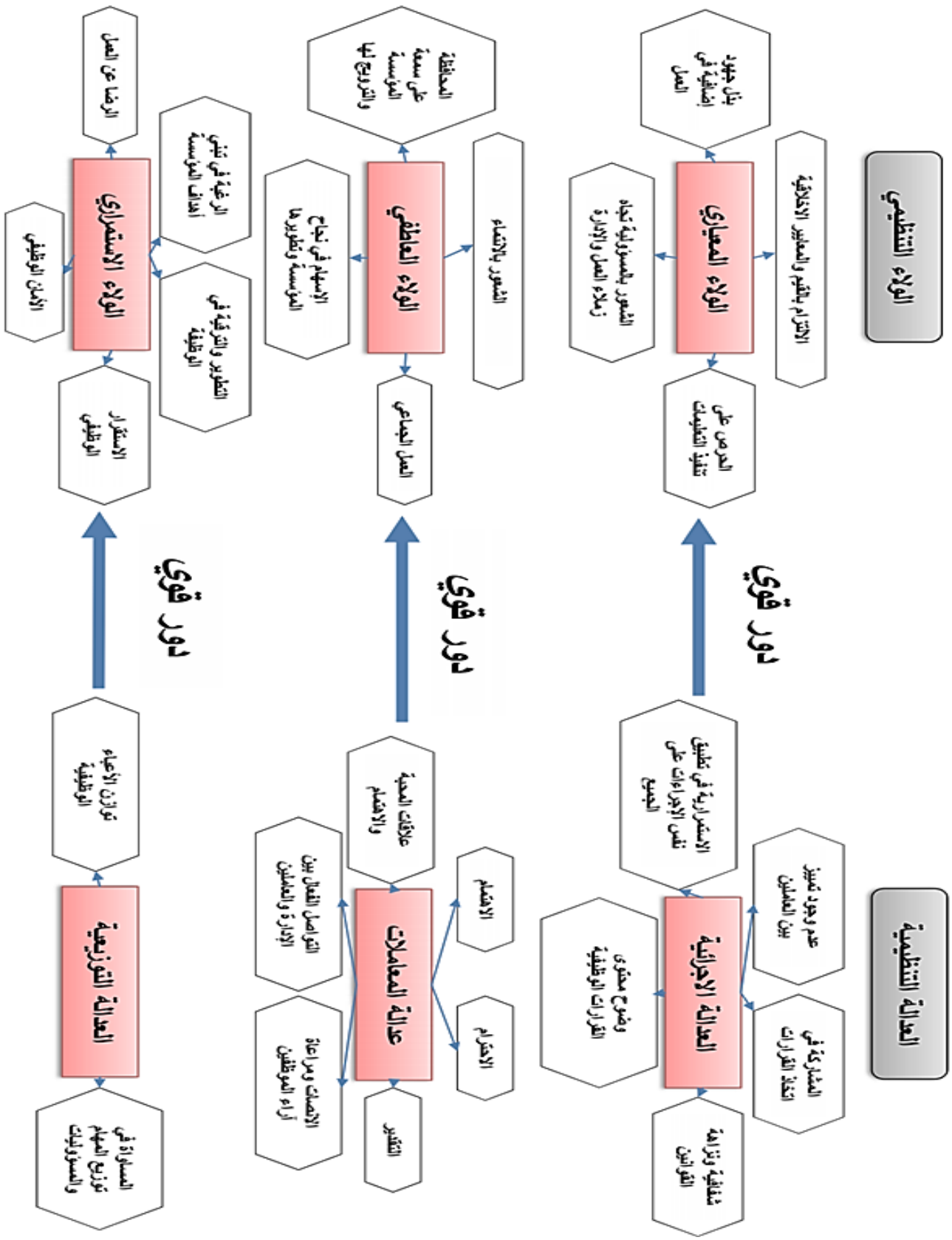
ما مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية وهي كالآتي:

- ما مساهمة العدالة الإجرائية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟
- ما مساهمة عدالة المعاملات في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

- ما مساهمة العدالة التوزيعية في تعزيز الولاء الإستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

الشكل رقم (1): يوضح تحليل بناء مفاهيمي لدراسة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي


الولاء التنظيمي
الولاء المعياري
بذل جهود إضافية في العمل
الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية
الشعور بالمسؤولية تجاه زملاء العمل والإدارة
الحرص على تنفيذ التعليمات
الولاء العاطفي
المحافظة على سمعة المؤسسة والترويج لها
الشعور بالانتماء
الإسهام في نجاح المؤسسة وتطويرها
العمل الجماعي
الولاء الاستمراري
الرغبة في تبني أهداف المؤسسة
الرضا عن العمل
التطوير والترقية في الوظيفة
الأمن الوظيفي
الاستقرار الوظيفي
دور قوي
دور قوي
دور قوي
العدالة التنظيمية
العدالة الاجرائية
عدم وجود تمييز بين العاملين
المشاركة في اتخاذ القرارات
الاستمرارية في تطبيق نفس الإجراءات على الجميع
وضوح محتوى القرارات الوظيفية
شفافية ونزاهة القوانين
عدالة المعاملات
علاقات المحبة والاحترام
الاحترام
الاهتمام
التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين
الاصغاء ومراعاة آراء الموظفين
التقدير
العدالة التوزيعية
توازن الأعباء الوظيفية
المساواة في توزيع المهام والمسؤوليات

المصدر: من إعداد الطالبتين

أ. فرضيات الدراسة:

أ.الفرضية الرئيسية: للعدالة التنظيمية مساهمة قوي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائراية.

ب. الفرضيات الجزئية:

- للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الإستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

5. المفاهيم الأساسية لدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من العناصرالمهمة لخدمة البحث الميداني، ويقصد بها تعريف المصطلحات بشكل واضح لتجنب اللبس، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية للبحث.

أ- تعريف العدل لغة:

العدل ضد الجور ويقال عليه في القضية من باب ضرب فهو عادل، ويسط الوالي عدله ومعدلته بكسر الدال، وفلان من أهل المعدلة بفتح الدال أي من أهل العدل.[1]

ب- العدل في الإصطلاح:

يعرفه أحمد زكي بدوي على أنه ما يطابق الحق ويتتره عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه، ويهتدي به القضاة في أحكامهم، ويقال عدالة المعاوضة أو التبادل.

كما يعرفها بأنها العدالة التي تحكم العلاقات التقاعدية، وتلزم كل فرد بمنح الآخرين حقوقهم بغض النظر عن مكانتهم الإجتماعية والشخصية.[2]

[1] محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، معجم مختار الصحاح، طبع في لبنان، بيروت، مكتبة لبنان، 1986، ص 176.

[2] أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي – فرنسي – عربي، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلع، بيروت، دون سنة، ص 232.

ويقصد بها هنا أن العدالة في العلاقات التعاقدية تقوم علب مبدأ المساواة والإنصاف حيث يلزم كل فرد بأن يمنح الآخرين حقوقهم كاملة دون ظلم بغض النظر عن مكانتهم الإجتماعية.

*** تعريف التنظيم:**

أ- لغة: مصدر نظم.

"التنظيم هو تحديد الإختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد لغرض تحقيق هدف معين ".[1]

ب- التنظيم إصطلاحا:

يعرفه ماكس فيبر بأنه مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات إجتماعية معينة تحكمها قواعد وضوابط محددة، ويتم الإلتزام بالنظام الداخلي من خلال الأدوار التي يؤديها بعض الأفراد في مناصب رئاسية وقيادية.[2]

يعرف شستر برنارد التنظيم بأنه نظام تعاوني يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة.[3]

ج- التعريف الإجرائي للتنظيم: هو وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات إجتماعية مختلفة، ويشاركون في أنشطة تعاونية من أجل تحقيق أهداف محددة.

*** العدالة التنظيمية:**

أ- العدالة لغة: العدل ضد الجور، والإستقامة وهو المتوسط في الأمور.[4]

ب- العدالة التنظيمية، إصطلاحا: عرف فتح الله غانم العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والإنصاف في توزيع الحقوق والواجبات داخل المنظمة، مما يعزز إلتزام الموظفين تجاهها

---

[1] معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، التاريخ 2025/02/09، التوقيت 16:30، الرابط https://www.almaany.com

[2] إعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية ،مصر، 1994، ص31.

[3] . طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 26.

[4] ناصر بن سيف شينار الظهيري السهلي، العدالة التنظيمية واثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص "دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2020 – 2021، ص 5.

ويبني الثقة التنظيمية المتبادلة بين الطرفين، كما تسهم العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية للمنظمة.[1]

كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.[2]

كما عرف كوكس " العدالة التنظيمية بأنها تصورات العاملين تجاه مدى عدالة المخرجات التنظيمية، والعمليات والإجراءات، والتعاملات الشخصية ".[3]

كما عرفها " james " بأنها مدى إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة مع ردة فعل سلوكيات تجاه تلك الإدراكات.[4]

عرفها كلا من (cropanzona. folger) على أنها الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع موارد المنظمة، إضافة إلى مجموعة القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم العلاقات بين الأفراد عند تنفيذ هذه الإجراءات.[5]

ج- **التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:** هي مدى إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والمعاملات والتوزيعات داخل المنظمة.

*** الولاء التنظيمي:**

- تعريف الولاء:

أ- لغة: يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والإلتزام والإرتباط والنصرة.

---

[1] بهجت راضي، السلوك التنظيمي – إطار مفاهيمي (المظاهر والتفاعلات والتداعيات)، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، 2023، ص 161.

[2] فوزية صالح عبدالله الشمري، مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيبات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان، مجلة العلوم التربوية، العدد الحادي والعشرون ربيع الآخر 1441 هـ، الجزء الأول، ص 296.

[3] خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية والآداب، جامعة أسيوط، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، أبريل، 2019، ص 80.

[4] مرجع نفسه، صفحة نفسها .

[5] خلود زائد حرز الله، خالد بني حمدان، بحث مستل من رسالة الماجستير، أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، الدور المعدل للقيادة الأخلاقية، الأردن، ص 10.

ويمكن تعريفه بأنه الإخلاص والوفاء والمحبة والإندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.[1]

كما يعرفه أحمد زكي بدوي الولاء: الطاعة، وتستخدم هذه الكلمة للدلالة الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو شعائرها، أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب كالأسرة أو العمل أو الوطن.[2]

ب- إصطلاحا: تعددت تعاريف الولاء التنظيمي وفق آراء ووجهات نظر العديد من علماء الإدارة والكتاب والباحثين في مجال الإدارة رغم وجود قواسم مشتركة ومن بين هذه التعريفات نذكر:

عرفه " شيلدون " على أنه الإنطباع الإيجابي تجاه المنظمة والإستعداد للمساهمة في تحقيق أهدافها.[3]

في حين يرى " ألتو " و"وهربينك " (allutto. horbiniak) أن الولاء هو عدم الإستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة.[4]

كما يعرفه " كوك وول " 1980 (يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بإرتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والولاء بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة، كما أن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.[5]

عرفه العجمي الولاء التنظيمي " بأنه يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها إضافة إلى زيادة رغبته بالبقاء في العمل كما يدفعه هذا الشعورالى

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص 38.

[2] أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 16.

[3] بسام محمد ظاهر حسان، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص 22.

[4] مرجع نفسه، صفحها نفسها.

[5] نوري نور الدين دودو، عز الدين بوكربوط، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو قاسم سعدالله، 2021/04/13، ص 293 .

المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميزمنسوبيها بهذه السمات أكثرقدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها.[1]

ج- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي: هو إلتزام الفرد وإنتماءه للمنظمة التي يعمل فيها، وذلك عن طريق الإخلاص لها وإرتباطه بها وإستمراره للعمل فيها دون الرتفكير في تركها أو الإستغناء عنها، مع حرصه على الاهتمام بكل ما يتعلق بها وإستعداده لتقديم المساعدة لها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

*** تعريف المؤسسة:**

أ- لغة: إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ entrependre والتي تعني التعهد والإلتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه المصطلح المؤسسة l'entreprise وكذا المصطلح المرافق له، وهو المقاول l'entrepreneorفي القرن 15.[2]

ب- اصطلاحا: وجدت تعاريف عديدة للمؤسسة كل منها يركز على إحدى العناصر، إما الهيكل أو الموارد المادية والبشرية أو النشاطات والأهداف، وذلك حسب الإتجاه الذي يدرس فيه إما إجتماعي أو إقتصادي أو قانوني ونذكر أهمها:

يمكن تعريف المؤسسة على أنها " مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج الموارد والسلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها.

ويعرف معجم علم الاجتماع المعاصر المؤسسة كالآتي " المؤسسة وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار ".

وحسب هذا التعريف فإن المؤسسة كيان مهم، حيث لا تعمل بمعزل عن غيرها، بل تتفاعل بشكل تعاوني مع مختلف الأدوار والوظائف داخلها.[3]

---

[1] نوري نور الدين دودو، مرجع سابق، ص 294.

[2] عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة بسكرة، ص 65.

[3] كرمي كريمة، التغير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز – دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، مذكرة لنيل ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009 -2010، ص ص 29، 30.

المؤسسة هي مجموعة من الأفراد مندمجين في وحدة إقتصادية أو إجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك وإستغلالها إستغلالا عقلانيا.[1]

ج- التعريف الإجرائي للمؤسسة: هي كيان تنظيمي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة، ويعمل ضمن إطار قانوني محدد، هدفه تقديم السلع والخدمات والمنتجات والإلتزام بالقوانين المعمول بها.

6. الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة جزءا محوريا في بناء أي بحث علمي، حيث تهدف إلى إستعراض الأعمال البحثية التي تناولت الموضوع أو مجالات مرتبطة به في فترات زمنية سابقة والتي أجراها باحثون آخرون، حتى يتمكن للباحث أن يتعرف على المنهجيات التي تم استخدامها سابقا، لذلك هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع " العدالة التنظيمية " و" الولاء التنظيمي " ولهذا تنوعت الدراسات إلى العربية والمحلية والمطابقة، وبناء على ذلك سأقوم في هذه الدراسة بمراجعة عدد من الأبحاث التي تم اعتماد عليها:

*** الدراسات المحلية:**

أ.الدراسة 1: حورية قشماد " نوفمبر 2011 " بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.[2]

- أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية بوهران " الجزائر" وهي أطروحة مقدمة لنيل الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع والديمغرافيا، بجامعة سعد دحلب بالبليدة.

- هدفت هذه الدراسة عن البحث عن نتائج علمية توضح العلاقة بين ثقافة المنظمة وأنماط القيادة والعلاقات الإنسانية، ونظم التحفيز الفعالة، وتأثير هذه المتغيرات على ولاء العاملين.

- مشكلة البحث:

[1] عاشوري إبتسام، مرجع سابق، ص 65.

[2] حورية قشماد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل الماجستير، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011

يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي طرحتها الباحثة في التساؤلات الآتية:

- ماهي العوامل التي تتحدد من خلالها الثقافة التنظيمية وكيف تؤثر على ولاء العاملين ؟
- وتتفرع إلى أسئلة الفرعية التالية:
- كيف يؤثر النمط القيادي المتبع على ولاء العاملين بها ؟
- كيف تعمل العلاقات الإنسانية على تعزيز الولاء العاملين ؟
- ماهو دور نظام التحفيز في المؤسسة في تعزيز ولاء العاملين ؟

ولهذا حددت الباحثة فرضيات الدراسة كالآتي:

كلما إستطاعت القيادة الإدراية في توفير مناخ تنظيمي يسوده التعاون والإحترام بين العمال، ينعكس ذلك إيجابيا على زيادة ولائهم بالمؤسسة.

تسهم العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين في خلق بيئة عمل ضئيلة بالألفة والصداقة، مما يعزز شعورهم بالإنتماء للمؤسسة وولاءهم لها.

كلما أشبعت الحوافز احتياجات العمال، زاد استقرارهم وولائهم بالمؤسسة.

- الإطار المنهجي للدراسة:

إعتمدت الباحثة في دراستها عل المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي التي إستعانة به لتفريغ بيانات الإستمارة وحسابها، كما إستخدمت الإستمارة والمقابلة كأدوات للإطلاع على آراء العاملين، أما بخصوص مجتمع الدراسة تكون من 322 عامل، وعينة الدراسة عينة عشوائية طبقية.

- نتائج الدراسة:

- تمتد العلاقات الاجتماعية بين العمال إلى ماهو أبعد من الإطار الرسمي داخل بيئة العمل، حيث تتطور إلى روابط إنسانية قوية تعزز فيهم التعاون والمساعدة وتزيد من الترابط بينهم، مما يعزز روح التماسك والتعاون ويسهل اندماجهم، ويحد من المشاكل التي تواجههم.

- تلعب العلاقات الإنسانية دورا أساسيا في تحقيق الاستقرار والتكيف داخل البيئة التنظيمية، إذ تسهم في تعزيز الجانب الإنساني وتنمية الشعور بالإنتماء والاستقرار، إضافة إلى تقليل اضطرابات والسلوكات السلبية.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف
-إستفدنا منها في البناء النظري حول الولاء التنظيمي. **- إستفدنا من أدوات الدراسة.**	-تكمن نقطة التشابه في تناولنا متغير الولاء. - كلانا إعتمدنا على الاستيبان والمقابلة لجمع المعلومات.	-تكمن في أن هذه الدراسة تناولت الباحثة موضوع الثقافة التنظيمية أما في دراستنا قد تناولنا موضوع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل. - تختلف في الدراسة الميدانية.

ب. الدراسة 2: وافية صحراوي " 2013.2012 " بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.[1]

أجريت هذه الدراسة على جامعة الجزائر سابقا وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوره في علم النفس العمل والتنظيم بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بجامعة الجزائر -2-.

- هدفت هذه الدراسة عن البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة.

- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي طرحتها الباحثة في التساؤلات الآتية:

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدىإطارات الجامعة الجزائرية ؟

وتتفرع إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما مستوى الضغط المهني لدى إطارات الجامعة ؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة ؟

[1] وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، 2012.2013

- ما مستوى فعالية الذات لدى إطارات الجامعة ؟
- هل توجد علاقة بين الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة؟

ولهذا حددت الباحثة فرضيات الدراسة كالآتي:

- مستوى الضغط المهني لدى إطارات الجامعة مرتفع.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة منخفض.
- مستوى فعالية الذات لدى إطارات الجامعة منخفض.
- توجد علاقة عكسية بين الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة.
- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة.

- الإطار المنهجي للدراسة:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، تمثلت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية في إطارات الجامعة الجزائرية في جامعة الجزائر، وأيضا استخدمت الإستبيان كأداة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها:

- القيم التنظيمية السائدة لدى إطارات الجامعة: قيمة العدل، قيمة المكافأة، قيمة فرق العمل قيمة الفاعلية، قيمة النظام، قيمة الصفوة.
- أن الإطارات يعانون من ضغط مهني مرتفع.
- أن الإطار تحت ضغط في ظل ثقافة تنظيمية ضعيفة.
- أن ترتيب لمجموع القيم التنظيمية لا يعكس ترتيب آفراد العينة للأبعاد الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف
- إستفدنا منها في الإطار النظري حول الولاء التنظيمي. - إستفدنا منها في منهج الدراسة.	- تكمن نقطة التشابه في متغير الدراسة وهو الولاء التنظيمي.	- يختلف كل منا في الدراسة ان الباحث تناول أكثر من متغير في دراسته أما في دراستنا قد تناولنا متغيرين. - يختلف كل منا في تحديد المفاهيم.

ج. **الدراسة 3**: دراسة حمزة معمري " 2014.2013 " بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسات التربوية بمدينة ورقلة وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العدالة التظيمية ومدى إنعكاسها على ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي وكذا الكشف عن العلاقة بينهما.

- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي طرحها الباحث في التساؤلات الآتية:

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى آساتذة التعليم الثانوي ؟
- هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل هناك علاقة بين إدراك الآساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ؟

ولهذا حدد الباحث فرضيات الدراسة كالآتي:

- مستوى إدراك آساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى آساتذة التعليم الثانوي متوسط.
- هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية).
- هناك فروف في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد علاقة بين إدراك أساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- الإطار المنهجي للدراسة:

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وإستخدم الإستبانة كاداة، أما بخصوص مجتمع الدراسة تضمن جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة وضواحيها والمقدر عددهم 829 موزعين على 20 ثانوية وفق احصائيات مديرية التربية لولاية ورقلة بتاريخ سبتمبر2013، وطبقت الدراسة على عينة من أساتذة 280 أستاذ.

- نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى نتائج التالية:

- مستوى سلوك المواطنة لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- مستوى إدراك أساتذة للعدالة التنظيمية متوسط.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات " السن، الجنس، الأقدمية ".
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات " السن، الجنس، الأقدمية ".
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف

- إستفدنا منها في بناء النظري حول متغيرالعدالة التنظيمية. -إستفدنا من أدوات الدراسة.	- تكمن نقطة التشابه في دراستنا نفس المتغير وهو العدالة التنظيمية.	- يختلف كل منا في الدراسة في مشكلة البحث. - يختلف كل منا تحديد المفاهيم.

*** الدراسات العربية:**

أ.الدراسة 1: إيهاب أحمد عويضة " 2008 " بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة.[1]

- أجريت هذه الدراسة في المنظمات الأهلية محافظات غزة وهي أطروحة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة.

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكذا التعرف على المشاكل التي تواجه العاملين وتحدهم من ولائهم للمؤسسة.

- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي طرحها الباحث في التساؤل الآتي:

ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة؟

ولهذا حدد الباحث فرضيات الدراسة كالآتي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة المبحوثين حول أثر العلاقة بين الرضا والولاء تعزى للمتغيرات " الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء...".

- الإطار المنهجي للدراسة:

[1] إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، أطروحة مفدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا إستخدم الإستبانة أما بخصوص مجتمع الدراسة تضمن جميع العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، أما عينة عشوائية قدرت بـ 80 منظمة أهلية.

- نتائج الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف
-إستفدنا منها في كيفية دراسته لمتغير الولاء التنظيمي. **- إستفدنا من أدوات الدراسة " الاستيبان ".**	- تكمن نقطة التشابه في دراستنا لموضوع الولاء التنظيمي.	- تكمن في أن دراسته تبحث عن تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، بينما في دراستنا نبحث عن معرفة مدى مساهمة العدالة التوزيعية في تعزيز الولاء الإستمراري للعاملين.

ب. الدراسة 2: شذا لطفي محمود محمد " 2012 " بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.[1]

- أجريت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية، قدمت هذه الأطروحة إستكمالا لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس – فلسطين –

- هدفت هذه الدراسة تحديد مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال ضفة الغربية.

- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي طرحتها الباحثة في التساؤل الآتي:

- ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الجكومية ؟

وتتفرع إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟
- ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة والرضا الوظيفي ؟
- هل توجد فروق بين متوسطات إستجابات المعلمين لدرجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى للمتغيرات المستقلة ؟

[1] شذا لطفي محمود محمد، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير، الإدارة التربوية، كلية الدرسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012.

- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة الرضا الوظيفي ؟

ولهذا حددت الباحثة فرضيات الدراسة كالآتي:

أجابت الباحثة عن السؤلين الرابع والخامس بالفرضيات الصفرية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمي تعزى للمتغيرات المستقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية تعزى للمتغيرات المستقلة.

- الإطار المنهجي لدراسة:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، وأيضا استخدمت الإستبانة كأداة واعتمدت على عينة عشوائية طبقية، أما بخصوص مجتمع الدراسة تكون من "12388" معلم ومعلمة وفقا احصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بحيث أجريت الدراسة على 555 معلما ومعلمة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية للعدالة التنظيمية.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف
- إستفدنا من هذه الدراسة في في تحديد مفاهيم لمتغير العدالة التنظيمية وأدوات الدراسة.	- تكمن نقطة التشابه في تناول موضوع العدالة التنظيمية.	- تكمن في أن دراسته يبحث عن تحديد مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أما في دراستنا

		نبحث عن الكشف عن محددات مفهومي الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية.

ج. الدراسة 3: ماهر علي الصالح السالم " 2015/2014 " بعنوان الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في إتخاذ القرار.[1]

- أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة التربوية وهي رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في التربية والمقارنة والإدارة التربوية بجامعة دمشق كلية التربية.

- هدفت هذه الدراسة في فهم طبيعة الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر معلمين.

- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي طرحها الباحث في التساؤل الآتي:

ما واقع الولاء التنظيمي لدى معلمي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ؟

وتتفرع إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسين ؟
- ما مدى تأثير المتغيرات المستقلة في الولاء التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسين ؟
- ما السبل التي تعزز الولاء التنظيمي وعلاقته بالمشاركة ف اتخاذ القرار ؟

ولهذا حدد الباحث فرضيات الدراسة كالآتي:

- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسين.

[1] ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة لنيل درجة الماجستير، التربية والمقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014 /2015.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على درجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات لدى المدرسين.

- الإطار المنهجي لدراسة:

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم أيضا الإستبانة كأداة للإطلاع على آراء المدرسين، أما بخصوص مجتمع الدراسة تكون من 2911 مدرس ومدرسة يتوزعون على 75 مدرسة قام بالمسح الشامل، وإعتمد على سحب عينة تضمنت 485 مدرس ومدرسة من مجتمع الأصلي.

- نتائج الدراسة:

توصل الباحث العديد من النتائج أهمها:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسين لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسين تعزى لمتغيرات المستقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المدرسين تعزى لمتغيرات المستقلة.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف

-إستفدنا من هذه الدراسة في الإطار المنهجي والمفاهيم الدراسة.	- تكمن نقطة التشابه في تناول متغير الولاء التنظيمي.	تمكن في أن دراسته يبحث عن فهم طبيعة الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام، أما في دراستنا نبحث عن التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعمال.

*** الدراسات المطابقة:**

أ.الدراسة 1: بن دحو سمية، سهيل مقدم " 2017 " بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.[1]

أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران.

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك العدالة التنظيمية للموظفين داخل المؤسسة ومدى ولائهم لها.

- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية؟
- ما مستوى الولاء لدى الموظفين في المدرسة الوطنية للجمارك؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغير الجنس؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغير السن؟
- هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والولاء التنظيمي ؟

ولهذا حدد فرصيات الدراسة كالآتي:

[1] بن دحو سمية، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنية البشرية، العدد07، جامعة وهران 2، مارس 2017.

- مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء لدى الموظفين في المدرسة الوطنية للجمارك متوسط.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغير السن.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية، التعاملية) والولاء التنظيمي.

- الإطار المنهجي لدراسة:

تم الإعتماء في دراستهما على المنهج الوصفي، حيث شملت عينة دراسة 45 موظف وتم إستخدام الإستمارة كأداة.

- نتائج الدراسة:

أنه كلما كان مستوى إحساس الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بالعدالة التنظيمية مرتفعا كلما زاد مستوى ولائهم لها.

وجود علاقة إرتباطية بين العدالة الإجراءات والولاء التنظيمي.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف
-إستفدنا من هذه الدراسة في صياغة أسئلة والفرضيات الدراسة. **- إستفدنا من تحديد المفاهيم.**	- تكمن في تناولنا نفس المتغيرين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية.	تكمن في أن هذه الدراسة تبحث عن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ومدى ولائهم لها، اما في دراستنا نبحث عن معرفة مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين

ب.الدراسة 2: ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي "2021/2020" بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.[1]

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسات الجزائرية والأجنبية " شركة الاتصال السعودية وشركة أوريدو بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الخاص.

- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي طرحها الباحث في التساؤل التالي:

ما أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية والأجنبية؟

وتتفرع إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص ؟
- ما علاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الخاص ؟
- ما مدى وجود فروق بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى كالعمر، والمؤهل العلمي، والجنس، وعدذ سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والراتب ؟

ولهذا قام الباحث بالإجابة على الأسئلة السابقة بصياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

العدالة التنظيمية تعبرعن القيمة التي تنشأ من إدراك الأفراد لمدى الإنصاف والنزاهة في توزيع العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها.

تأتي أهمية الولاء الوظيفي من خلال سعيه لتحقيق العدالة التنظيمية، والتي تعرف بأنها نتيجة التوازن بين الجهود الجهود المبذولة والعوائد الناتجة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، كما أن الولاء الوظيفي يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

[1] ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، مرجع سابق.

توجد فروق ذات دلالة بين شركات الإتصال السعودية وشركات الإتصال في الجزائر وشركة أوريدو، ويعزى ذلك إلى اختلاف القوانين والتنظيمات والتموقع الجغرافي.

- الإطار المنهجي لدراسة:

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وإستخدم الإستبيان كأداة حيث تم توزيع 150 استبيان على موظفي الشركتين.

- نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تحتل العدالة التنظيمية أهمية استثنائية داخل المؤسسات.

يعد الولاء الوظيفي المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الإنسجام بين أفراد التنظيم.

- وجود علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية بين جميع أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد الأمان الوظيفي بالمؤسسات.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف
إستفدنا من هذه الدراسة في البناء النظري للمتغير العدالة التنظيمية.	تمكن نقطة التشابه في تناولنا نفس المتغيرين العدالة التنظيمية والولاء. إعتمدنا على الاستبيان كأداة.	تكمن في أن هذه الدراسة تبحث عن معرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العامليفي القطاع الخاص، بحيث في دراستنا نبحث عن معرفة مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

ج. الدراسة 3: بوراس أسية "2021" بعنوان مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية.[1]

- أجريت هذه الدراسة بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفي سعودي كنز بسكيكدة.

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي طرحتها الباحثة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية المجاهد المتوفي سعودي كنز – سكيكدة ؟

وتتفرع إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفي سعودي كنز سكيكيدة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية، التعاملية، الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية ؟
- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى أعوان الحماية المدنية ؟

ولهذا حددت الباحثة فرضيات الدراسة كالآتي:

- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفي سعودي كنز سكيكدة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية، التعاملية، الإجرائية والولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية.

[1] بوراس أسية، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية – دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفي سعودي كنز -سكيكدة -، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 2، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021.

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادة الثلاثة والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى أعوان الحماية المدنية ؟

- الإطار المنهجي لدراسة:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وإستخدمت الإستبيان كأداة لتجميع بياناتها، بحيث إعتمدت على عينة عشوائية طبقية والتي طبقت على عينة مكونة من 70 عون من أعوان الحماية المدنية بسكيكدة.

- نتائج الدراسة:

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية متوسط.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين كل من: (العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي) و(العدالة التوزيعية والولاء العاطفي).
- توجد علاقة ارتباطية بين (العدالة التعاملية ،والعدالة الإجرائية) والولاء التنظيمي.

- مجال الإستفادة من الدراسة:

أوجه الإستفادة	أوجه الشبه	أوجه الإختلاف
- إستفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم وصياغة الفرضيات.	- تكمن نقطة التشابه في تناولنا نفس المتغيرين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. إعتمدنا على المنهج الوصفي، وإستخدمنا الاستيبانة للحصول على المعلومات والبيانات.	- تكمن في أن هذه الدراسة تبحث عن معرفة إذا كان هناك علاقة بين مستوى العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، بحيث في دراستنا نبحث عن معرفة مدى مساهمة العدالة

		التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

الفصل الثاني

ماهية العدالة التنظيمية

تمهيد:

1. نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية:
2. خصائص العدالة التنظيمية:
3. أهداف العدالة التنظيمية:
4. مبادئ العدالة التنظيمية:
5. أهمية العدالة التنظيمية:
6. أبعاد العدالة التنظيمية:
7. مقومات العدالة التنظيمية:
8. التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية:
9. نظريات العدالة التنظيمية:

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في حقل الإدارة، لذا فقد حظيت بإهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا لأهميتها، فهي تعد من المبادئ الإنسانية المهمة التي تساهم في تحقيق التوازن في المجتمع والرقي والنجاح في المؤسسة، وبالتالي فإن غياب هذه الأخيرة يؤدي إلى حدوث صراعات ومشاكل في المنظمة مما ينعكس سلبا عليها وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها ومبادئها وبعض النظريات المفسرة لها.

1. نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية:

لقد إقتصرمفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975، على أعمال ادمز في العدالة التوزيعية فقط حيث إستخدم نظرية التبادل الإجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة، وبين فيها أن الأفراد لا يولون إهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه لمدى عدالة تلك المخرجات، وقد وضح ذلك جيدا في نظريته المشهورة بالعدالة التوزيعية حيث إقترح أن الأفراد يحددون مدى عدالتهم في العمل من خلال مقارنة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع نسبة مدخلات ومخرجات الأخرين ثم في بداية السبعينات بدء الباحثون يأخذون منحنى مختلف يتلخص في أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج العدالة التوزيعية، وإنما يبنى أيضا على كيفية إتخاذ هذه القرارات وهو ما يعرف بالعدالة الإجرائية.[1]

كما قدم بايز مواج عام 1986 مفهوم جديد يتعلق بالعدالة التفاعلية والتي لا تختلف كثيرا عن العدالة الإجرائية، حيث يقسمها المفكرين لجزئين أساسين الأول يتعلق بالجانب التنظيمي الإجرائي، والثاني يتعلق بالجانب الإجتماعي، فالأول يهتم بتصميم القرارات وصناعتها أما الثاني فيهتم بتطبيقها على الأفراد (النسق الإجتماعي وليس التنفيذي)، وهنا تشير العدالة التفاعلية إلى جانب مهم جدا في تطور مفهوم العدالة التنظيمية حيث تتعلق بمدى إدراك الأفراد لدرجة التفاعل معهم خلال تطبيق الإجراءات عليهم.[2]

2. خصائص العدالة التنظيمية:

تتمثل فيما يلي:[3]

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التعليم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء المنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

---

[1] كسنة محمد، قهيري فاطنة، أثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، ص 175.

[2] بهجت راضي، مرجع سابق، ص 163.

[3] ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، مرجع سابق، ص 11.

3. أهداف العدالة التنظيمية:

تلعب العدالة التنظيمية دورا أساسيا في بيئة العمل، حيث تنعكس تأثيراتها على سلوك الموظفين وتوجهاتهم ومستوى رفاهيتهم، وتهدف هذه الأخيرة إلى توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة، وتقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المؤسسة، كما تسعى إلى تعزيز التحكم الفعلي والقدرة على إتخاذ القرارات من خلال وضع نظام واضح للعقوبات والإلتزامات الوظيفية وكيفية الآداء لبلوغ الأهداف المطلوبة وكيفية حل المشكلات.

يرى ralman ; karim (2022) أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى:[1]

- **تعزيز الرضا الوظيفي والإنخراط الوظيفي للموظفين**: فعندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون معاملة عادلة داخل المنظمة، يزداد إحتمال رضاهم عن وظائهم وتعزز لديهم روح الإنخراط في العمل، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والإنتاجية.

- **تعزيز الإلتزام التنظيمي**: تعزز المعاملة العادلة والنزيهة في تنمية شعور الموظفين بالولاء والإلتزام تجاه المنظمة، فالموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بعدالة هم أكثر عرضة للإلتزام بأهداف وقيم المنظمة.

- **تعزيز الآداء**: يمكن أن تؤثر العدالة في عمليات اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بشكل إيجابي على آداء الموظفين، فعندما يدرك الموظفون أن جهودهم معترف بها ويتم مكافأتهم بشكل منصف ونزيه فإنهم أكثر تحفيزا للآداء بأفضل ما لديهم.

ويضيف أيضا shibaoka إلى أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى:

- **الحد من معدلات الإنتقال والغياب**: تعد المنظمات التي تولي العدالة أولوية في ممارساتها هي أكثر عرضة لمعدلات أقل من الإنتقال والغياب، فالموظفون أقل ميلا لترك وظيفة أو أخذ وقت غياب غير ضروري عندما يشعرون بأنهم يعاملون بشكل عادل.

- **رفاهية الموظفين**: إن العدالة التنظيمية المدركة مرتبطة بنتائج صحية للموظفين فالموظفون الذين يعيشون العدالة في مكان العمل هم أقل عرضة للإصابة بمشاكل صحية مرتبطة بالضغط مثل الأمراض القلبية والإضطرابات النفسية.

[1] حكم برهان الدين كامل الجعبري، قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية بإستخدام مقياس كولكيت، مذكرى ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2024/2023، ص40.

- **بناء ثقافة تنظيمية إيجابية**: تسهم ثقافة العدالة في بيئة عمل إيجابية، حيث تزدهر الثقة والإحترام والتعاون، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي والتواصل والكفاءة في المنظمة بشكل عام.

- **الإمتثال القانوني والسمعة**: يساعد ضمان العدالة التنظيمية المنظمات على الإمتثال للمتطلبات القانونية المتعلقة بالمعاملة العادلة للموظفين، إضافة إلى أن تعزيز السمعة بالعدالة والسلوك الأخلاقي للمنظمة يؤدي إلى جاذبيتها للموظفين العملاء المحتملين.[1]

4. مبادئ العدالة التنظيمية:

تتضمن العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة وهي:

- **مبدأ المساواة**: يتجسد هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والحوافز والمكافأت وساعات العمل والأجور وواجبات الوظيفية بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

- **المبدأ الأخلاقي**: ويتجسد في النزاهة والإستقامة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

- **مبدأ الدقة والتصحيح**: يجب أن تستند القرارات والإجراءات إلى معلومات صحيحة وواضحة، وقابلة للتصحيح والتعديل في حال حدوث خطأ.[2]

- **مبدأ الإلتزام**: يجب الإلتزام بما هو عادل، خاصة فيما يتعلق بالمعاملة العادلة والمكافأت المستحقة زفقا للمعايير والقوانين المعمول بها.

- **مبدأ المشاركة**: يجب مشاركة جميع الأفراد العاملة في المؤسسة في إتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

بالإضافة إلى ذلك قام هنري فايول بتحديد مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان تعزيز كفاءة العمل، ومن خلال دراسة هذه المبادئ بشكل دقيق، يتبين إرتباطها الوثيق بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها وبشكل عام، يمكن تصنيف هذه المبادئ وفقا للإرتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كمايلي:[3]

---

[1] حكم برهان الدين كامل الجعبري، مرجع سابق، ص 41.

[2] أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 1، العدد 2، جانفي 2021، ص 135.

[3] عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008، ص ص 51، 52.

4-1. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

وتتمثل فيما يلي:

- **تقسيم العمل**: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من المهام بحيث يتخصص كل فرد في أداء وظيفة معينة، ويهدف تقسيم العمل إلى تعزيز كفاءة العاملين مما يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم وثم مخرجاته التنظيمية.

- **الأجر المناسب**: يجب أن تأخذ المؤسسة في إعتبارها العديد من العوامل عند تحديد الأجر المناسب مثل: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، والأرباح التي تحققها المؤسسة مع الجهد الذي يبذله، وإلا سيشعر بزيادة في عدم عدالة التوزيع.

- **الترتيب**: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق، يجب توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للأداء وظيفة معينة بالقرب من مكان إستخدامها.

4-2. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

وتتمثل فيما يلي:[1]

- **وحدة الهدف**: المؤسسة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد.

- **المساواة**: يجب أن تطبق نفس القوانين واللوائح على جميع العاملين بشكل عادل، إن عدم إلتزام بهذا المبدأ يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

- **السلطة والمسؤولية**: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وهي مرتبطة إرتباطا وثيقا بالمسؤولية تعني تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة، وبالتالي من يحصل على السلطة يجب أن يتحمل المسؤولية المترتبة عليه.

- **تسلسل السلطة**: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب إختصاصه، وغالبا ما تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية**: ينبغي أن تعمل المؤسسة على الإحتفاظ بالعمال المتميزين، خاصة في ظل تزايد معدلات التقلص التنظيمي وإتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة، مما يجعل هذا المبدأ أكثر أهمية لحفاظ على إستقرار الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

[1] عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 53.

- **المركزية**: تركيز سلطة إتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

3-4. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

- **وحدة الأمر**: أن العامل يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره مباشرة).

- **التأديب**: المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن فرص العقوبات يعد ضرورة لضمان محاسبة غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة، مع ضمان شفافية الإجراءات ليشعر العاملون بإنصافها.

- **المبادرة**: لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والإبتكار.

- **المصلحة العامة**: الأولية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية. فعندما يشعر العاملون بأن المصالح الفردية تغلب على المصلحة العامة، خاصة في مجالات الإختيار والترقية، وإنهاء حدمة العاملين، فقد يؤدي إلى نتائج سلبية على إتجاهات وسلوكيات العاملين.[1]

- **روح الفريق**: ينبغي على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

- **المساواة في المعاملة**: يجب أن يعامل المسؤول المرؤوسين على أساس العدل والمساواة وأن تسود روح الصداقة والأخوة بينهم، فينبغي ممارسة الإنصاف من طرف جميع أعضاء السلطة، ولابد أن تطبق على جميع العمال نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، فتطبيق عدالة بين جميع العمال يضمن ولائهم التنظيمي لمؤسستهم، وفي المقابل قد يؤدي عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العمال بعدم العدالة التنظيمية.[2]

الجدول رقم (1): يوضح مبادئ العدالة التنظيمية

المبادئ العامة	المبادئ المتعلقة بعدالة التوزيع	المبادئ المتعلقة بعدالة الإجراءات	المبادئ المتعلقة بعدالة التعاملات
مبدأ المساواة مبدأ الدقة والتصحيح مبدأ الإلتزام مبدأ المشاركة	مبدأ تقسيم العمل الأجرالمناسب مبدأ الترتيب	مبدأ وحدة الهدف مبدأ السلطة والمسؤولية مبدأ تسلسل السلطة	مبدأ وحدة الأمر مبدأ التأديب مبدأ المبادرة مبدأ المصلحة العامة مبدأ روح الفريق

[1] عمر محمد دره، مرجع سابق، ص ص 53، 54.

[2] خيري أسماء، قجة رضا، العدالة التنظيمية – المفهوم والأطر النظرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020/06/30، ص 12.

		مبدأ الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية مبدأ المركزية	مبدأ المساواة في المعاملة

5. أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية عنصر أساسيا في تعزيز أداء المؤسسات، حيث تسهم العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في تحقيق الإنسجام داخل المؤسسات، فهي تعكس إبراز نتائج العمل بأفضل صورة، وتعزز من تماسك الأفراد، مما ينعكس إيجابيا على مستوى التعامل والإحترام المتبادل بينهم. وبذلك تبرز أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي: [1]

- **زيادة نسبة الولاء التنظيمي للعاملين:** مما لا شك في أن إحساس الفرد العامل بالعدالة التنظيمية، على إختلاف أبعادها يولد بداخله شعورا من الطمأنينة والإرتياح، فإذا أحس الفرد العامل بأن المؤسسة التي يعمل فيها تمارس عدالة التوزيع والإجراء والتعامل بشكل متساو مع بقية العاملين، فإن هذا الأمر سيترك بنفسه صورة مريحة وطيبة عن المنظمة العمل ككل، مما يعزز شعوره بالراحة ويزيد من ولائه التنظيمي، أي الإرتباط النفسي الذي يجعله أكثر إلتزاما بأهداف المؤسسة وقيمها، كما يسهم هذا الشعور في تقليل من التوتر التنظيمي حيث يكون العامل أكثر قدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبمعنى أخر يصبح العامل أكثرميلا إلى رد الجميل للمؤسسة من خلال أداء مهامه بإخلاص ومسؤولية مما يعزز من إنتاجيته وإنتمائه للمكان الذي يعمل فيه.

- **شعور الفرد بالثقة نحو النظام تقييم الأداء:** يعد نظام تقييم الأداء عنصرا مهما في تحفيز العاملين وتعزيز إنتاجيتهم، حيث ينظر إليه كنقطة إنطلاق للعمل الجاد فإذا كان تقييم مبنيا على أسس العدالة والمساواة ومحاسبة الأفراد بناء على جهودهم وما يقدمونه من عمل، فإن الفرد العامل يقوم على أداء عمله بصورة جيدة والعكس صحيح فإذا رأى العامل بأن التقييم يتم على أساس المحسوبية والمحاباة، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان الحماس لدى العاملين لذلك فإن شعور الفرد بالعدالة يعزز ثقته بمؤسسته وإداراته.

[1] محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكوم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة للحصول على درجة الماجستير، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015، ص 23.

- **زيادة دافعية الجماعة:** يرى العاملين بأن تطبيق العدالة التنظيمية ببعدها الإجرائي والتعاملي، أنها تلعب دورا كبير في تعزيز دافعية الأفراد في الجماعة أو الفريق عندما يعامل الفرد العامل بإنصاف ويشعرون بأن المكافأت والحوافز تمنح بناء على العدالة، فإن ذلك يرفع من روح التعاون والإنتماء داخل الجماعة كما أن هذه العدالة تنقل رسالة مفادها أن كل عضو في الجماعة له قيمة تقدر مما يزيد إلتزامه.

- **المساعدة في أداء العمل:** إن عدم إستخدام الإدارة للعدالة التنظيمية تولد نوعا من التوتر لدى الفرد العامل، الأمر الذي ينعكس على أدائه في العمل من تقليص جهودهم بالإضافة يحاول العامل من إزالة هذا التوتر وتقليل من حدته على عمله كما ونوعا، من خلال التأخر المتعمد على الدوام والغياب والتقصير من أداء العمل وغيره على العكس إذا شعر العامل بأن الإدارة تطبق العدالة التنظيمية في المؤسسة، فإن ذلك سينعكس إيجابيا على عمله.[1]

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

توضح العدالة التنظيمية مدى فعالية النظام التوزيعي للأجور والرواتب داخل المنظمة حيث يتم تحقيق ذلك من خلال عدالة التوزيع.

تؤدي العدالة التنظيمية إلى تعزيز السيطرة الفعلية والقدرة على إتخاذ القرار، حيث تعد العدالة الاجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

تساعد العدالة التنظيمية في الكشف عن طبيعة الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي داخل المنظمة، حيث يبرز دور بعد العدالة في التعاملات

تسهم العدالة التنظيمية في تحديد جودة النظام، وتعزيز أليات المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة لضمان إستدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

تظهر العدالة التنظيمية في سلوكيات الأفراد من خلال الرضا عن الرؤساء، إضافة إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.[2]

---

[1] محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص 24.

[2] سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، العدالة التنظيمية دورها في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، جامعة البليدة 2، المجلد 8، العدد2، 2017/12/31، ص 85.

تبرز القيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد، مما يؤثر على أساليب تفاعلهم ودرجة نضجهم الأخلاقي داخل المؤسسة، وذلك من خلال طريقة إدراكهم وتصورهم لمفهوم العدالة السائدة فيها.[1]

كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين:

- **المستوى الإنساني**: تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد، لذلك بينت بعض الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر الفرد بقدر غير قليلا من الضغوط والإضطرابات النفسية كالقلق والغضب، وقد يؤدي حتى إلى الشعور بالإغتراب الوظيفي والذي يقصد به عدم الشعور بالإنتماء إلى المنظمة، وهذا سينعكس سلبا على العمل نفسه.[2]

- **المستوى التنظيمي**: للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي، وتبرز الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فإن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر، فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية " سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي وغيرها "، وإن الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والإحترام، يمكن أن يؤدي غالبا إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد، والإتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقة تبادلها مع الأفراد وتجنب المهام التعاونية والصعبة والتركيز على الصالح الشخصي للفرد، وتدني مستويات الإمتثال للتعليمات والأوامر، وكذا تزايد الشكاوي من متطلبات الدور، كما أنه عندما يشعر العاملون بأنهم

[1] ناصر سيف شنار الظهيري السهلي، مرجع سابق، ص 10.

[2] فرح شعبان، شيخ سعيدة، محددات وأثار العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة البويرة، ص 151.

يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مدرائهم بالمنظمات التي يعملون فيها، فإنهم يبدؤون بالإنسحاب، وهذا قد يأتي في شكل انخفاض الآداء وكثرة الغياب وترك العمل.[1]

6. أبعاد العدالة التنظيمية:

لكل بعد من الأبعاد التنظيمية معاييره الخاصة التي تميزه، ولذلك يمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

1.6. عدالة الإجراءت:

- تشيرعدالة الإجراءات إلى الإحساس بعدالة وشفافية السياسات والإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل بيئة العمل، أو العدالة الإجراءات في تخصيص القرارات خاصة تلك المتعلقة بتوزيع المكافأت التي تعتبر مهمة للعاملين، فعندما تعتمد المنظمة سياسات عادلة في إجراءاتها، فإن ذلك ينعكس إيجابيا على مصداقية القرارات التنظيمية ويعزز الإحساس بالعدالة بين العاملين.[2]

وهي تعبرعن الإجراءات المتبعة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتميز بالإتساق والإستمرارية، وتسهم في تحقيق مصالح جميع الأفراد دون الإنحياز إلى الأهداف الشخصية، وتعتمد على معلومات دقيقة، مع إتاحة فرص لتصحيح القرارات، ومن ثم فإنها تمثل هذه الإجراءات السلوكيات والعمليات التي تعتمدها المؤسسة لتنفيذ وظائفها المختلفة، وقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي تعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث مدى الإعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالفوائد الإجرائية التالية:[3]

- **قاعدة الإستئناف:** تعني إتاحة الفرصة للطعن في القرارات ومراجعتها لإجراء التعديلات اللازمة عند وجود مبررات تستدعي ذلك.

- **قاعدة الأخلاقية:** تعني أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

- **قاعدة التمثيل:** تعني اذ يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرارات وجهات نظرا أصحاب المصلحة والعلاقة.

---

[1] مرجع نفسه، صفحة نفسها.

[2] فاطمة الزهراء حروز، العدالة التنظيمية: نحو كبح سوء السلوك التنظيمي، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03 ،العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص109.

[3] عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 202.

- **قاعدة عدم الإنحياز:** تعني ضرورة تجنب تأثير المصالح الشخصية على سيرعملية إتخاذ القرارات.

- **قاعدة الدقة:** تعني بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، والموثقة المصادر.

- **قاعدة الإنسجام:** يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الإجراءات والمكافأت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

2.6. عدالة التوزيع:

يشير مفهوم العدالة التوزيعية إلى شعور العاملين لمدى عدالة توزيع للموارد والمكافأت داخل المؤسسة، مثل الأجور والترقيات والحوافز، مقابل جهودهم وأدائهم في العمل، لا يقتصر إهتمام العاملين على كمية المخرجات الي يحصلون عليها فقط، بل يشمل أيضا الشعور بعدالتها قارنة بزملائهم. وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب من أبرز الموضوعات التي تناولتها الأبحاث في مجال العدالة التوزيعية.[1]

وتشير إلى إدراك الفرد للإنصاف المخرجات التي يتلقاها، وكذلك العوائد التي يتحصل عليها الفرد وتكون ناتجة عن مقارنة ما يقدمه الفرد من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يقدمونه الأخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.

وتقوم العدالة التوزيعية حسب أورغان على ثلاثة قواعد تتمثل فيما يلي:

- **قاعدة النوعية:** تعني أن جميع العاملين بغض النظر عن خصائص الفردية مثل (الجنس، الدين، العرق)، يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافأت فعلى سبيل المثال: ينبغي أن تشمل الخدمات الصحية المقدمة لجميع العاملين دون تفرقة أو تمييز، وإلا سيعد ذلك تجاوزا لهذه القاعدة.

- **قاعدة المساواة:** تعتمد على مبدأ المساهمة حيث ينبغي أن يحصل العامل الذي يعمل بدوام كامل على مكافأت أكبر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وإذ لم يتحقق ذلك فسيعتبر إنتهاكا لقاعدة المساواة.[2]

---

[1] أحمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 33، مارس 2018، ص857.

[2] عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 203.

- **قاعدة الحاجة:** تعني إعطاء الأولوية لذوي الحاجة الملحة على الأخرين، بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى على سبيل المثال: إذا زادت الأجور وكان هناك إختيار بين امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة، فمن المنطقي أن تمنح الأولوية للمرأة المتزوجة وإذا لم يطبق ذلك فسيعد إنتهاكا لقاعدة الحاجة.[1]

يرى الباحثون أن الأفراد يختلفون في حساسيتهم للعدالة ومدى توازن معادلة العوائد والمساهمات لديهم، لذلك يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات: [2]

- **المؤثرون أو المعطاؤون:** هم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم في تقديم مساهماتهم دون النظر إلى العوائد التي يستحقونها مقارنة بالأخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

- **الوسيطون أو المساؤون:** هم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أعلى مستويات الرضا عندما تكون معادلة العدالة لديهم متساوية مع معدلات العدالة لدى الأخرين، حيث هذه المجموعة تبدل أساسها بين حالة الرضا والشعور بالذنب أي زيادة عوائدهم ما يقابل جهودهم ومساهماتهم.

- **الذاتيون أو الأنانيون:** هم مجموعة من الأفراد الذين يميلون بطبيعتهم إلى الأخذ أكثر من العطاء، ولا يرضون إلا عندما تكون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حال تساوت المعادلة أو كانت في غير مصلحتهم.

3-6. عدالة التعاملات:

تشير عن مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق عدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة ببعضها البعض. لذا فالعدالة التعاملات تشير إلى كيفية تجسيد هذه الإجراءات ،و يتضمن هذا البعد: عدالة التعامل مع الأفراد العاملين ومراعاة كرامتهم وإحترامهم أثناء تطبيق هذه الإجراءات.[3]

---

[1] سليمان تيش تيش محمد لمين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج، جامعة إبن خلدون، الجزائر، مجلد 12، العدد 01، 2020، ص ص 43، 44.

[2] زينب طعم الله، عمر بولهواش، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي Cnas الطارف)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلد 11، العدد1، 2020، ص ص 144، 145.

[3] عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 203.

وتشمل عدالة التعاملات نوعين من العدالة وهم:

- **عدالة العلاقات الشخصية:** وتشير إلى مستوى الإحترام والتقدير الذي يظهره المدير في تعامله مع مرؤوسية.

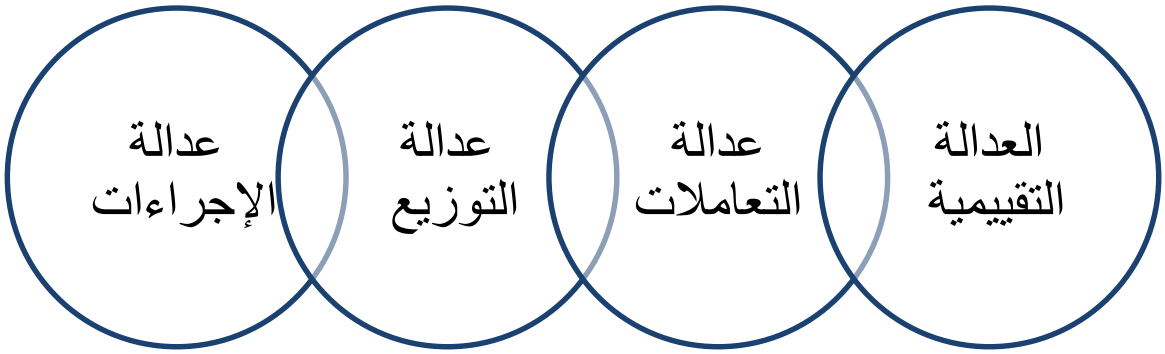
- **عدالة المعلومات:** وهي تركزعلى التوضيحات والتغيرات المقدمة للعاملين من خلال نقل المعلومات الضرورية بشأن أسباب إستخدام إجراءات معينة أو ألية تخصيص مخرجات محددة وذلك بأسلوب موثق ودقيق، على سبيل المثال: قيام المدير بتقديم شرح للعاملين حول القرارات التي تؤثر عليهم.[1]

4-6. العدالة التقييمية:

يؤثر تقييم أداء الأفراد العاملين بشكل مباشرعلى إحساسهم بالعدالة، حيث تعتمد مشاعرهم على الطريقة التي تعامل بها الإدارة الأفراد بعيدا عن التحيز والمحاباة ومدى إحساسهم بعدالة ونزاهة التقييم الإداري، وهذا بدوره يعزز ثقتهم في الإدارة واطمئنانهم تجاه فرصهم في الترقية والتطور الوظيفي.

وتعرف العدالة التقييمية بأنها تلك التي تشمل عمليات وإجراءات وأنظمة محددة، تضمن تحقيق تقييم عادل ونزيه لحقوق ومستويات أداء العاملين. فهي تساهم في تعزيز الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي الضروري لرضا العاملين عن العمل، من خلال ملاحظات أداء العديد من المنظمات أن طريقة تقييم أداء العاملين تلعب دورا مهما في إحساسهم بالعدالة، مما يؤكد الحاجة إلى تطبيق مبادئ العدالة التقييمية على نطاق واسع داخل المؤسسات.[2]

الشكل رقم (2): يمثل أبعاد العدالة التنظيمية



[1] فرح شعبان، شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص ص154 ،155.

[2] نور الدين طالب أحمد، خالد رجم، زينب شطيبة، تشخيص العلاقة الإرتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة غرداية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 08، العدد02، ديسمبر 2021، ص ص 297، 298.

المصدر: من إعداد الطالبتين

7. مقومات العدالة التنظيمية:

إن أهم ما تمتلكه المؤسسة من رصيد فعال يمكنها من النمو والمنافسة هو قدرتها على تحقيق بيئة عادلة تضمن للأفرادها الحرية، المساواة، وتكافؤ الفرص، وعلى ما تمتلكه من طاقات وموارد مادية وبشرية مجهزة ومدربة قادرة على إحداث تحول نوعي وتحقيق نتائج مرضية ولا يتحقق للمؤسسة هذا التميز إلا بتوفر عدة مقومات نذكر منها:[1]

- **المقوم الاقتصادي**: يشير إلى ضمان الحد الأدنى من متطلبات المعيشة الكريمة، مع وضع سياسية عامة للثروات سواء مادية أو غير مادية مع كيفية تحديد آليات التصرف فيها.

- **المقوم القانوني**: يشير إلى ضمان حقوق الخاصة للأفراد في نصوص الواضحة للحد من إستغلال السلطة كي يحصل الإنسجام وتنجز الأعمال، وبذلك يتحقق التوازن بين الحقوق والواجبات.

- **المقوم الفكري والثقافي**: إن العدل والحرية قيمتان مترابطان، تنبعان من أصل واحد فهما يسهمان في تنمية الشعور بالمسؤولية ومراعاة الحقوق المادية والمعنوية، تقع هذه المسؤولية على كافة الجهات والمؤسسات حتى تصبح ثقافة العدالة هي السائدة، فالمقوم الفكري يعمق إدراك الفرد للأبعاد وجوده، مما يسهم عملية تحقيق الأهداف المنشودة، وبذلك تحقيق مجتمع عادل ومنصف يضمن لأفراده الحرية والمساواة ومعاملة عادلة، مع توفير حصة تشاركية من خيرات المجتمع وغيرها من الموارد التي تعكس تحضر المدينة وإزدهارها.[2]

8. التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يبينان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية بإعتبارعدالة التعامل جزءا من العدالة الإجرائية) في ردود فعل العاملين داخل المنظمة وهذان النموذجان هما:[3]

---

[1] دراسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الثامن، سبتمبر 2020، ص 437.

[2] مرجع نفسها، صفحة نفسها .

[3] عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 59

1.8. النموذج ثنائي العوامل: tow- factor model

صمم هذا النموذج كل من (folger & konovsky.1989) ويرى هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بشكل أوثق بالتقييمات العامة والشاملة مثل عدالة النظام القضائي، في حين يؤكد أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.

وحصل نموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل الإنتماء التنظيمي، الثقة في الإدارة، النزوع لترك العمل.

2.8. النموذج الإضافي:

صمم هذا النموذج كل من (thibaut & walker. 1975) ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي، والتقييمات على المستوى التنظيمية لقضايا العدالة في المنظمات.

9. نظريات العدالة التنظيمية:

ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغت من قبل باحث أو أكثر، بل أن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل يتم تجميعه من عدد من الأبحاث التي نفذها باحثون كان أولهم " ادمز" وفيما يلي أهم النظريات التي أعطت تفسيرا لكيفية إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية:

1-9. نظرية العدالة (المساواة) لآدمز:

تقوم الفكرة الأساسية لنظرية المساواة على الإنصاف والنزاهة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يرى أدمز أن المحدد الرئيسي لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها هذا الفرد العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة ما يحصل عليه الفرد من مدخلات إلى مخرجاته، مقارنة بغيره.

ويعرف آدمز المدخلات على أنها خصائص الفرد كالعمر والحالة الاجتماعية والتعليم ومدة العمل، والمهارة والخبرة، في حين تعرف المخرجات على أنها الحقوق المستحقة للفرد مثل: الترقية الاجتماعية، والسلطة، والمكافأت وغيرها.

فلقد ساهمت نظرية المساواة في إعطاء تفسير حول العدالة التنظيمية من خلال أول أبعادها وهي العدالة التوزيعية، حيث ترى أن إدراك العدالة التنظيمية يتم من خلال عملية المقارنة التي يجريها الفرد مع الأخرين في عمله فيما يتعلق بموارده ومردوده، حيث تحدث العدالة عندما يشعر الفرد بنتائج المقارنة التي أجراها مع الأخرين عادلة ونزيهة له، في حين يحدث إدراك الفرد لعدم العدالة عندما تميل معايير المقارنة لصالح طرف على حساب الأخر.[1]

وتركز هذه النظرية على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة، حيث تفترض أن مدى شعور العامل بعدالة المكافأت والحوافز التي يتلقاها بناء على عمله تؤثر بشكل كبير على مستوى رضاه، مما ينعكس على مستوى أدائه وإنتاجه، ومنه تستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله من الفوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثال من العاملين، فإذا كانت نتيجة المقارنة تمتاز بالعدالة ويشعر العامل بالرضا، أما إذا كانت نتيجة المقارنة غيرعادلة فبالتالي يكون شعور الموظف بعدم الرضا في عمله.[2]

2-9. نظرية التوقع لفروم:

تؤكد هذه النظرية بأن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما يبذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للآداء، يتوقع الفرد من وراءه حصوله على نتائج منظمية ومرضية، كالمكافأت، زيادة الأجور، الترقية، وكذلك منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمة إيجابية أو سلبية ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له، ووفقا لنظرية التوقع يختار الفرد سلوكا معينا بدلا من غيره بناء على مدى رغبته في تحقيق نتيجة محددة، فمن خلال هذه النظرية يدرك الفرد للعدالة التنظيمية نتيجة لتصوراته المختلفة وتوقعاته التي يبنيها حول ما سيحصل عليه من عوائد نتيجة أدائه لعمله وبذله الجهد فيه، ويشعر الفرد بالإحباط والظلم عندما لا تحدث توقعاته مع ما يحصل عليه من عوائد.[3]

وتركز هذه النظرية على 3 مصطلحات:[4]

---

[1] حمزة فرطاس، عائشة نحوي، العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 26، الجزء الأول، مارس 2018، ص 355.

[2] محمد عوض العمري، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرا العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011، ص12.

[3] حمزة فرطاس، عائشة نحوي، مرجع سابق، ص 356.

[4] صالح علي يحي جماله، أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، قسم الدرسات النظرية، معهد بحوث ودرسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية ،2022، ص 53.

- **القيمة**: وتشير إلى المنافع والمزايا التي يسعى العامل إلى تحقيقها مثل: الرواتب، فرص الترقية، التقدير، تحقيق الذات، العلاقة الحسنة مع العاملين... الخ، قد يحصل العامل على الترقية لكنها لا تؤثر على أدائه بينما يحصل على علاوة بسيطة تكون سببا في تحسين أدائه وذلك لوجود الإرتباط القوي بين الحصول على العلاوة والأداء.

- **التوقع**: يشير إلى إعتقاد الشخص بأنه يمتلك الإمكانيات والقدرات التي تمكنه من أداء المهام المطلوبة منه، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج والعوائد المرجوة. ويعتبر التوقع مقياس يستطيع من خلاله الفرد قياس قوة العلاقة بين ما يبذل من مجهود وبين مستوى الأداء الذي يمكن الوصول اليه عن طريق هذا الجهد والنشاط.

- **القوة**: إستخدم فروم مفهوم القوة للتعبير عن الدافعية، حيث صاغه في معادلة رياضية تنص على أن الدافع لأداء عنل معين = قوة جذب الفعل +التوقع.

3-9. نظرية العدالة الاجتماعية:

إنطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الإدارية سواء كان هذا الإنسان عضوا في المنظمة أو عضوا في المجتمع، حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في لبمجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب التوظيف للجميع دون ظلم، إستنادا لهذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم " فردركسون" نظريته في العدالة العامة بإعتبارها عنصرا أساسيا لإدارة المنظمات العامة.[1]

4-9. نظرية بورترولولر:

تؤكد هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى إحتمالية تحقيق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يسلتزم أن يتمتع الفرد بقدرات إبداعية وخيال واسع لإنجاز هذا العمل، إلى جانب أن يكون لديه وعي دقيق بمسؤولياته، مما يمكنه من الإسهام بفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة، كما يوضح نموذج " بورتر " و" لولر " أنه

[1] محمد بوقليع، العدالة التنظيمية واثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية لمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص 30.

يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة وحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، وأيضا يتضح أن هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا.[1]

5-9. نظرية التبادل الاجتماعي:

هذه النظرية إلى بلو (bleau 1994.) حيث قدم هذه النظرية عام 1964 وقد إعتمد في بناء نظريته على إفتراضين إثنين هما:

الأول ويقوم على أساس أن الإنسان مخلوق إجتماعي لا يمكنه العيش لوحده، فالإنسان يظل في حالة تفاعل إجتماعي مستمر، وهذا التفاعل الاجتماعي لابد أن يؤدي إلى التبادل، وعلاقة التبادل الاجتماعي في ابسط صورها تقوم على الأخذ والعطاء بين الطرفين بشكل متوازن، لأن الطرف الأول يحصل على مميزات وفوائد من الطرف الأخر (مخرجات الطرف الأول) وبالمقابل على الطرف الأخر الإلتزام بتقديم أمور معينة (مدخلات الطرف الأول) ومن خلال هذا تتم المقارنة بين كل طرف مدخلاته مع مخرجاته ليتم تحديد عدالة التبادل الاجتماعي أو عدمه.

-أما الإفتراض الثاني فيقوم على أساس إدراك الفرد لعدم العدالة، الأمر الذي يدفعه للقيام بعمل ما من شأنه المساعدة على إدراك العدالة، بينما لذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه لا يضطر للقيام بشيء كهذا لأنه في الأصل يكون في وضع إستقرار من جهة التبادل الاجتماعي.[2]

6-9. نظرية الحرمان النسبي:

يرى " مارتن " ان نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لأدمز من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمربقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافأت، ورغم ذلك فقد أشارت غروسبسي 1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي وهما:

أ. الحرمان الذاتي الفردي: يعد الحرمان الذاتي الفردي ناتجا عن المقارنات الشخصية بين الأفراد، وتتناول نظرية العدالة هذا النوع من الحرمان النسبي.

ب. الحرمان الجماعي: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويتمحور هذا النوع حول التفاوت المستمر بين الجماعات المختلفة، مستندا إلى عدة مؤشرات توزيعية مثل نسبة المديرين إلى

[1] محمد بو قليع، المرجع نفسه، ص 31.

[2] محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص 17.

العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات وقيم بشأن العدالة عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي تنتمي إليها.[1]

وقد أشارت دراسة (Martin 1993) إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة، سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضيو أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان النسبي ولذا فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.[2]

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي، وقد لاقت إهتمام كبير من طرف الباحثين والعلماء لما لها من أثر إيجابي في المنظمة، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة في المؤسسة يؤدي إلى العديد من الفوائد التي تنعكس إيجابيا على آداء الأفراد والمؤسسة ككل، وبالتالي فالعدالة التنظيمية تعتبرمن الأسس الضرورية التي ترتكز عليها المنظمة لزيادة كفاءتها وفاعليتها وتحقيق أهدافها، فغياب هذه الأخيرة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي، زيادة معدلات دوران العمل، نقص الإنتاجية إضافة إلى إنخفاض مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، ومنه لتجسيده في المنظمات لابد من توفير بيئة عمل قائمة على مبدأ الشفافية والمساواة وتدعم الإبداع والإبتكار مما يساهم في إستقرار المؤسسة ونجاحها في كافة المجالات.

[1] حمزة فرطاس، مرجع سابق، ص 74.

[2] حمزة معمري، مرجع سابق، ص 83..

الفصل الثالث

ماهية الولاء التنظيمي

تمهيد

1. بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي
2. خصائص الولاء التنظيمي
3. أهمية الولاء التنظيمي
4. أبعاد الولاء التنظيمي
5. مقومات الولاء التنظيمي
6. مراحل تطور الولاء التنظيمي
7. العوامل المساعدة والمؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي
8. أثار الولاء التنظيمي
9. إستراتيجيات الولاء التنظيمي
10. قياس الولاء التنظيمي
11. العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية
12. الإتجاهات النظرية التي درست الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، وذلك لما له أثر إيجابي في سلوك العاملين، حيث يساهم في زيادة مستويات الأداء وإنخفاض معدل دوران العمل وتحسين سمعة المنظمة، ومنه لكي تضمن أي منظمة النجاح في عملها يجب عليها أن توزان بين أهدافها وأهداف العاملين بها وذلك حتى يكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على اكمل وجه، وبالتالي يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو قيمة إنسانية ضرورية لأي مؤسسة لأن مؤسسات اليوم يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى توفر الإلتزام التنظيمي في المنظمة كونه يساعدها في بناء مستقبلها ونجاحها.

ففي هذا الفصل سنتطرق لدراسة الولاء التنظيمي من عدة جوانب والمتمثلة في خصائص الولاء التنظيمي وأهميته وأبعاده وو مراحله وطرق أثاره إضافة إلى الإتجاهات النظرية المفسرة له.

1. بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي:

- **الإلتزام التنظيمي**: ويعني إلتزام الموظف بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الإلتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالإحترام والثقة وتحقيق النتائج. هو مجموعة اللوائح والإجراءات المحددة في التنظيم الرسمي أو التي يلتزم بها العامل أثناء أداء المهام وذلك بتقديم لآداء جيد من ناحية والسرعة في الأداء من ناحية أخرى، وبالتالي يكون هناك ضمان للسير الحسن للعمل من قبل العامل.

- **الإنتماء**: يعد مفهوم الإنتماء من أكثرالمفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه يعتريه كثير من الخلط والتضارب فهناك من يرى بأن الإنتماء هو عضوية الفرد في الجماعة، أي ضرورة اشتمال الإنتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءا من الجماعة وارتباطه بها في نفس الوقت.

أما الإنتماء التنظيمي يشير في الفكر الإداري المعاصر إلى درجة ولاء الفرد وتفاعله العاطفي مع عمله، مما يؤثر على مدى تبنيه لأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، وسعيه الدؤوب لتحقيقها من خلال بذل الجهد والرغبة الحقيقية في النجاح.

فمن خلال هذا المفهوم نجد صعوبة في الفصل بين مفهومي الولاء والإنتماء التنظيمي فهما يشتركان تقريبا في جميع المؤشرات إلا أن الولاء أعمق من حيث الإرتباط والتضحية من أجل المنظمة.

- **المواطنة التنظيمية**: يعتمد سلوك الموطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة، وهو سلوك يقوم على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة وإلتزامه بالقيم والمعايير التنظيمية ،و منه لقد حظي موضوع الموطنة التنظيمية بإهتمام كبير من قبل الباحثين في هذا المجال خاصة في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا زال هناك جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد لسلوكيات الموطنة التنظيمية، فسلوك المواطنة التنظيمية له هو الآخر نقاط إلتقاء وتقاطع مع المفاهيم السابقة "الإنتماء، الإلتزام، الولاء"، فصفة المواطنة التنظيمية يطلق على درجة إلتزام العاملين وولائهم للمنظمة ومدى شعورهم بالإنتماء.[1]

[1] عبد المالك مجادبة، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية – الولاء التنظيمي نموذجا – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأنيث والزخرفة – البليدة، مجلة دراسات، المجلد 07، العدد 01، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، فبراير 2018، ص ص 172، 173.

2. خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص هي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة، وبالتالي فهو متعدد الأبعاد وعلى الرغم من إتفاق غالبية العلماء والباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ومن أسباب تعدد هذه الأبعاد مايلي:

- أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.

- يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الأخرين.

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل وتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي نجسد مدى ولائهم.

- أنه يفتقد الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.[1]

[1] بركة بلاغماس، خالد زحزاح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، ص ص 48، 49.

3. أهمية الولاء التنظيمي:

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي: [1]

تبرز أهمية الولاء التنظيمي على أنها تساعد منتسبي المنظمة في تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، فالولاء التنظيمي يساهم في بقاء المنظمة وإستمرار قدرتها على المنافسة والإزدهار والتطور، ويكسبها ثقة العاملين ورضاهم عنها، ويتطلب تحقيق هذا الولاء من المنظمات الإهتمام بالعاملين، وتطوير سياساتها بما يتماشى مع إحتياجاتها، مع التركيز على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة والإشراف، وتوفير مناخ مؤسسي مشجع على الولاء المخلص والمبدع.

- الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة هو مفهوم يدعم الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء الفعال في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن سوء إستغلال القدرات أو سرعة إستهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الإستمرار في المنظمة ويترتب على ذلك قلة الدوارن في العمل.

- يعد الولاء التنظيمي وعنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

- إن الولاء التنظيمي من القضايا البارزة التي إهتمت بها إدارات المنظمات، نظرا لدورها الأساسي في ضمان إستمرارية المنظمة وبقائها، وإنطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

-يعد ولاء لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها.

فالولاء التنظيمي هو قيمة سلوكية عظيمة في حياة أي تنظيم، وحتى يتحقق فإنه يحتاج مناخ تنظيمي ذو طبيعة وسمات نوعية غير إعتيادية، بالإضافة لإحتياجه لعناصر محققة له مثل الرضا الوظيفي بالإضافة إلى الإنتماء التنظيمي الذي قد يتحقق عبر تحقيقه لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي ضوء تحقيق كل تلك العناصر التنظيمية والقيم والسلوكيات، تستطيع المنظمة أو التنظيم تحقيق المبتغي الذي يأمله ويطمح فيه العديد بل كل المديرين والقيادات الإدارية العاملة داخل أي منظمة.

[1] بهجت راضي، مرجع سابق، ص ص 256، 257

4.أبعاد الولاء التنظيمي:

1.4. الولاء العاطفي:

يقصد به درجة شعور الفرد العامل بإرتباطه بالمؤسسة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الإنتساب والإندماج والإنتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بإدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الإستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارت الخاصة به وبأمور العمل والمؤسسة.

2.4.الولاء المعياري:

نعني به إحساس العامل بالإلتزام نحو البقاء في المؤسسة، وغالبا هذا الشعور بالدعم والتحفيز الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارت والتفاعل إيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة.

3.4.الولاء الإستمراري:

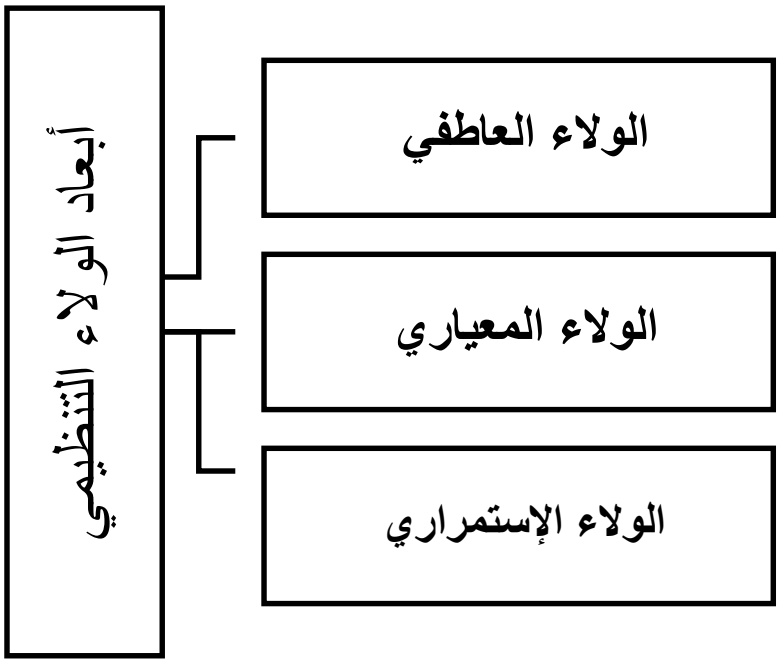
يعرف أنه درجة ولاء الفرد ورغبته في الإستمرار بالعمل مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على إستمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية فيكون قراره طبيعي وهو الإستمرار في العمل والعطاء والعكس.[1]

ويقصد به أيضا وعي العامل بالتكلفة المترتبة بترك المؤسسة التي يعمل بها، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد بين مساهماته في التنظيم والمنافع التي يحصل عليها في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، فالأفراد ذو الولاء البقائي العالي يستمرون في العمل بدافع الضرورة، أي بسبب التكاليف التي قد يتحملونها نتيجة ترك العمل.[2]

الشكل رقم (3): يوضح أبعاد الولاء التنظيمي

[1] خيرة شاوشي، زهرة خلوف، علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 23، العدد 1، 2023، ص 475

[2] زرقين حمزة، غزيباون علي، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة مناجم الفوسفات Somipho- بئر العاتر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 1، 2021، ص 498



المصدر: من إعداد الطالبتين

5. مقومات الولاء التنظيمي:

لقد أشار العديد من الباحثين إلى هذه المقومات التي يمكن إشتقاقها بوضوح من خلال إستعراض مفاهيم وتعريفات الولاء التنظيمي وهي:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية.
- بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.
- الانخراط في العمل التنظيمي والولاء للتنظيم.
- الرغبة الواضحة في البقاء في التنظيم.
- الإتجاه إلى تقويم التنظيم تقويما إيجابيا.

ولعل من الواضح أن كل هذه المقومات ضرورية لنجاح التنظيم وإستمراريته، فلا نجاح للتنظيم ولا إستمرارية دون عاملين يؤمنون بأهداف التنظيم، ويبذلون كل ما في وسعهم، ويرغبون بالإستمرار، ويميلون إلى تقويم التنظيم تقويما إيجابيا.

وفي إطار ذلك أشار بوشنان buchanan إلى مجموعة من المرتكزات للولاء التنظيمي نذكر أهمها:[1]

- **الإحساس بالإنتماء:** وتتجلى عادة بالإعتزاز بالمنظمة، والإقتناع بأهدافها ومبادئها ورسالتها ورسائلها.

- **المشاركة الفعالة**: وتتجلى في إسهام الفرد العامل بالمنظمة في أنشطتها وفعاليتها المتنوعة.

الإخلاص: ويتمثل في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، والإخلاص في سبيل إنجاز أهدافها بغض النظر عن تقلب الظروف وتغيرها.

6. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

لا يتشكل الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد إنضمامه إلى مؤسسة مهنية معينة، بل يتطور تدريجيا عبر مراحل حددها العلماء والباحثين في مجال التنظيم، ومنهم بوشنان الذي يرى بأن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة هي: [2]

- **مرحلة التجربة:** وهي المرحلة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة، وتمتد لمدة عام واحد، وفيها يحاول الفرد التكيف مع متطلبات التنظيم والإهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى أن الفرد يخضع في هذه الفترة إلى التدريب والإختبار، ويحاول أن يبرز أقصى جهده ليحقق الإبداع والتميز ومن مظاهر مرحلة التجربة: تحديات العمل وتضارب الولاء، ووضوح الدور، وبروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو إتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

- **مرحلة العمل والإنجاز**: وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة مباشرة، وتمتد عادة من سنتين إلى أربع سنوات، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته، والتأكيد على ما حققه من إنجازات، كما تتصف هذه المرحلة بالأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، بالإضافة إلى أن العامل في هذه الفترة يكون أكثر تكيفا وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة مرموقة بالمنظمة ويشعر بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر.

- **مرحلة الثقة بالتنظيم**: وتبدأ من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالعمل في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وفيها يقوم العامل بتقوية الرباط بها، والإحساس بالمحبة والإخلاص لها وترسيخ إتجاهات

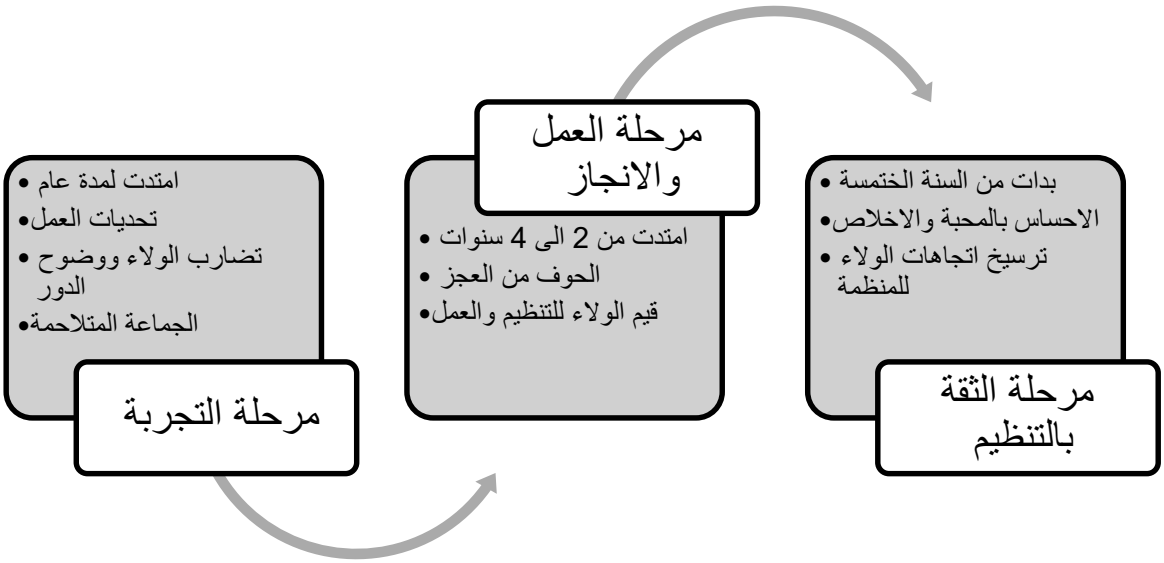
---

[1] أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 185

[2] فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة -، 5 ديسمبر 2015، ص ص 105، 106.

الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة والتي تنتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

الشكل رقم (4): يوضح مراحل تطورالولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

وفي تصنيف غير بعيد عن تصنيف بوشنان أشار كل من مودي وبورتر أن مراحل الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي:[1]

- **مرحلة ما قبل العمل**: ومن خلالها يصبح الفرد مؤهلا للإنضمام إلى التنظيم من خلال الإستعداد وإكتساب المهارات اللازمة، ومن الواضح أن هذه المرحلة تمتاز بمستويات مختلفة من الخبرات والميول والمؤهلات التي تهيء الفرد للإنخراط في التنظيم.

- **مرحلة البدء في العمل**: وتتمثل في إكتساب الفرد للخبرات والمعارف المتعلقة بالعمل، وفي العادة يكون لها أثر كبير في تطوير إتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولائه لها.

- **مرحلة الترسيخ**: وهي مرحلة يتم تعزيز الإتجاهات والقيم والمعايير السلوكية التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع التنظيم.

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

[1] أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 186، 187.

- **الإذعان أو الإلتزام**: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الأخرين وأوامرهم ويلتزم بما يطلبونه.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة**: حيث يقبل الفرد سلطة الأخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإنتماء والفخر بها.

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

وهناك من يرى بأن الولاء التنظيمي يمر بمرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

أ. مرحلة الإنضمام المنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تتحقق رغباته وطموحاته.

ب. مرحلة الولاء التنظيمي: وهي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا إلى بذل أقصى وأكبر جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها ولتطورها.[1]

7. العوامل المساعدة والمؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي:

والتي تشير إلى العوامل المساعدة التي تؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين داخل أي منظمة، ويعتبر الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة تتأثربعدة عوامل، من أبرزها:[2]

- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد بتلبية حاجياته.
- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.
- مشاركة العاملين في التنظيم.
- العمل على إيجاد حوافز عادل ومحفز.
- الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي
- تدريب الأفراد في المنظمة.

---

[1] بخوش الصديق، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالقطاع الصحي تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية الأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 162.

[2] شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 17، الجزائر، 2014، ص 198.

- تنبي ثقافة تنظيمية.

- تبني أسلوب القيادة داعم ومحفز.

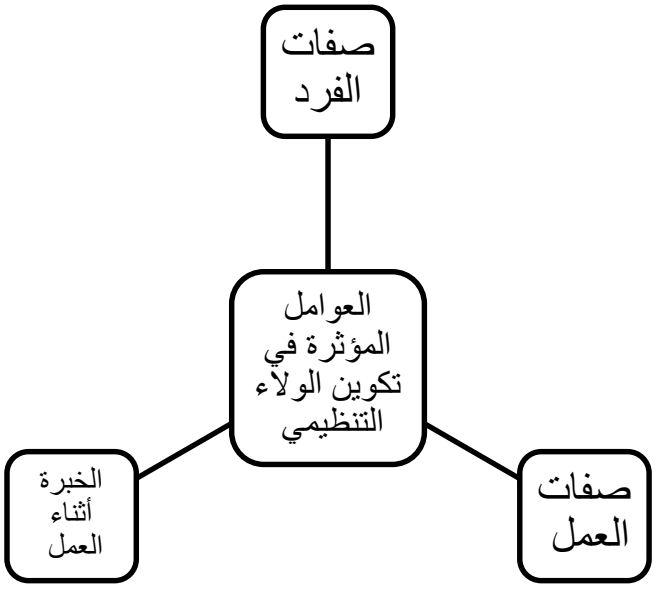
- توجد عدة نماذج تفسرالعوامل المؤثرة في تشكيل الولاء التنظيمي لدى الأفراد، تتمثل فيما يلي:

1-7. نموذج ستيرزsteers:

ذكر ستيرز ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، وهي: صفات الفرد، وصفات العمل، والخبرة أثناء العمل.[1]

نوضحها في الشكل الأتي:

الشكل رقم (5): يمثل العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

وفيما يلي عرض بإيجاز لتأثير كل من العوامل السابقة في الولاء التنظيمي للفرد.

- **الصفات الشخصية والولاء التنظيمي**: تشمل الصفات الشخصية: السن، التعليم، مدة الخدمة، الجنس، الحالة الاجتماعية، فقد أظهرت نتائج معظم الدراسات التي أجريت حول الولاء التنظيمي بالسن، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي للفرد وتقدمه في العمر،

[1] خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 93.

إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد، أما فيما يتعلق بالتعليم فقد تباينت النتائج إذ أشارت بعض الدراسات على أن زيادة عدد سنوات التعليم تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للفرد، في حين أظهرت بعض الدراسات أخرى أن العلاقة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي سلبية، أظهرت بعض الدراسات أن لا علاقة دالة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي للفرد.

أما فيما يتعلق بالمترتبة الوظيفية فإن الولاء التنظيمي للفرد يزداد بإرتفاع مرتبته وخدمته في العمل، كما أثبتت الدراسات أن الإناث أكثر ولاء للتنظيم من الذكور، وبالتالي قد فسر هذا بأن فرص المرأة في الحصول على عمل في مؤسسات أخرى أقل من الرجال، إذ فهي تحاول أن تؤدي عملا جيدا في مؤسستها، وأما فيما يخص الحالة الاجتماعية فإن المتزوجين أكثر ولاء لعملهم من غيرالمتزوجين.

- **صفات العمل والولاء التنظيمي**: تتجسد خصائص العمل الذي يؤديه الفرد، بغض النظر عن موقعه في التنظيم، في عدة عوامل تؤثر على ولائه التنظيمي: درجة المسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الفرد بأهمية نتائج العمل نفسه، ومعرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة، حيث يرتفع الولاء التنظيمي للفرد بزيادة درجة إستقلاليته، وحريته في أداء العمل دون ضغط أو إجبار، وكلما شعر بأهمية العمل الذي يؤديه، وأحس بالتحدي في العمل، وكلما إختلط بالأخرين بشكل تعاوني وأن الولاء التنظيمي للفرد ينخفض في حالات صراع الدور، وغموض الدور، وعدم تفويض السلطة التي تتناسب وحجم المسؤولية.[1]

- **الخبرة في العمل والولاء التنظيمي:** تلعب الخبرة التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تعزيز إلتزامه تجاه المؤسسة، فالأفراد يلتحقون وينضمون بمستويات مختلفة من الخبرات والقدرات، ورغبات وأهداف محددة، يعمل كل منهما من أجل تحقيقها، وينطوي قرار الإنضمام إلى المؤسسة على توقعات محددة، تشمل بيئة العمل مناسبة تسهم في إستثمار طاقاتهم، وتلبية تطلعاتهم، وتحقيق أهدافهم، فمساهمة المؤسسة بفاعلية لتحقيق تلك التوقعات يزيد من درجة الولاء التنظيمي للفرد. على العكس من ذلك فإن إخفاق المؤسسة في توفير الفرص والتسهيلات اللازمة في هذا المجال يؤثر بصورة سلبية على إنتماء الفرد لمؤسسته وولائه لها.

- **العوامل الخاصة بمميزات المنظمة:** تشير إلى تلك العناصرو التغيرات التيتميز بيئة العمل داخل المنظمة، بما في ذلك مناخ تنظيمي والعلاقات التي تربط العامل بوظيفته، وتتمتع هذه العوامل بأهمية كبيرة، حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها والحد من تأثيرها، مما يسهم في جعل بيئة عمل أكثر

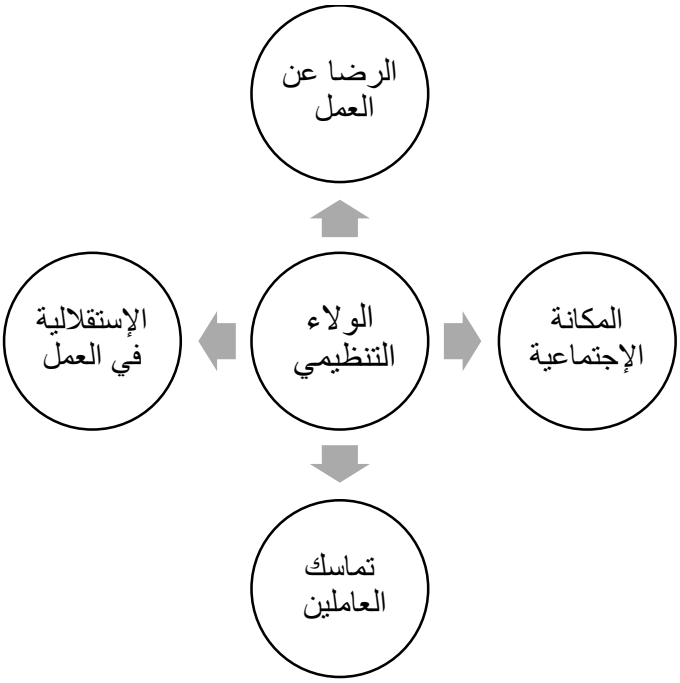
[1] خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص ص 94، 95.

جاذبية وتحفيزا للعاملين، وتنمي علاقات الاحترام وتؤثر في سلوك وتصرفات العمال، بما يتماشى مع العمل الذي يشتغلونه وصولا إلى بيئة عمل أكثر إستقرارا ومن أبرز هذه العوامل: الأجر، نمط الإشراف، حرية اختيار جماعة العمل.[1]

2-7. نموذج مارش ومانارى:

كما ذكر كل من مارش ومانارى العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي من وجه نظرهما وهي: الرضا عن العمل، المكانة الإجتماعية، تماسك العاملين، والإستقلالية في العمل. [2]

الشكل رقم (6): يوضح العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

8. أثار الولاء التنظيمي:

يجب على المهتم بالولاء التنظيمي أن يدرك أن له أثارا إيجابية وسلبية، حتى يتمكن من تحقيق النتائج المرجوة منه دون أن تنعكس عليه تأثيرات سلبية، لذا نعرض فيما يلي الأثار الإيجابية والسلبية للولاء التنظيمي.[3]

[1] نوري نور الدين دودو، عز الدين بوكربوط، مرجع سابق، ص 298.

[2] خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 96.

[3] بهجت راضي، مرجع سابق، ص ص 271، 272.

1-8. الأثار الإيجابية:

شعور العامل بأن الولاء التنظيمي يؤدي إلى عدة نتائج إيجابية للمؤسسة مثل: إنخفاض معدل دوران العمل، وإستقرار العمالة، والإنتظام في العمل، بالإضافة إلى بذل الجهد وتحسين الأداء. هذه العوامل تساهم في تقليل تكاليف العمل وزيادة الإنتاجية، مما تسهم في تحقيق النمو والإزدهار للمؤسسة.

إعتبار أن العامل الأكثر إلتزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، مما يعزز شعوره بالرضا عن هذا التقدم، وبالتالي يمكن توقع أن العامل الأكثر إلتزاما يكون أكثر رضا عن هذه التوقعات مقارنة بغيره، مما يجعله يشعر بالإرتباط أكبر بالمؤسسة التي يعمل بها ويجعله يتوافق مع أهدافها عند تحديد ما يخدم مصلحتها.

تنعكس أثار الولاء التنظيمي على حياة الفرد خارج نطاق العمل، حيث يتمتع الفرد ذو الولاء المرتفع بمستويات عالية من السعادة والراحة خارج بيئة العمل، بالإضافة إلى تقوية علاقاته أسرية.

زيادة فعالية الجماعات وتماسكها.

المؤسسة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الساعين للإنضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المؤسسة إختيار عاملين جدد ذوي كفاءة ومهارة عالية.

2-8. الأثار السلبية:

الأثار السلبية للولاء التنظيمي قد تجعل الفرد يركز جميع طاقاته على العمل، مما يترك له وقتا ضئيلا للأنشطة خارج العمل، هذا قد يؤدي إلى عزله عن الأخرين، بالإضافة أن هموم العمل تسيطرعلى تفكيره حتى خارج ساعات العمل مما يجعله دائم الإنشغال بأمور عمله. ويترتب أيضا عن الولاء أثار سلبية على العامل تتمثل فيما يلي: [1]

- الضغوطات النفسية
- الركود المهنية
- الخلافات أسرية.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.[2]

[1] راشد شيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 1، السعودية، 1999، ص 54.

[2] ماهر علي الصالح السالم، مرجع سابق، ص80.

9. إستراتيجيات الولاء التنظيمي:

إن الهدف من وضع إستراتيجية جديدة هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية، ومن هنا نجد أن هناك إستراتيجيتين مختلفتين للولاء التنظيمي وهو كالآتي:

- **إستراتيجية السيطرة**: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا، وليس الطاعة فقط، وهذا الولاء لا يمكن له الإزدهار في المؤسسة يحكمها نموذج السيطرة التقليدية، لذا تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقسيم العمل إلى أعمال صغيرة، مرتبطة بتقسيمه إلى أدوار خاصة تصنف هرميا من أعلى السلطة إلى ماهو أدنى، تهدف إلى تحقيق المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل.

- **إستراتيجية الإلتزام**: تستند هذه الإستراتيجية إلى حقيقة مفادها أن الإنتاج يزداد كلما كان هناك التزام، فقد بدأ عدد كبير من المؤسسات بالحد من المركزية والمستويات الهرمية، وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال تشجع على المشاركة، والمسؤولية الكبيرة، والمرونة ففي ظل إستراتيجية الإلتزام تكون توقعات الآداء عالية لإنجاز الأهداف وتطوير المؤسسة.[1]

10. قياس الولاء التنظيمي:

على الرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يتطلب من المنظمة تكاليف وجهودا كبيرة، إلا أنه يوفر فوائد هامة تسهم في تصحيح الإنحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، فهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها كا يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

ومما لا شك فيه أن المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لأخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية، ونظرا للعلاقة الوثيقة بين المكاسب المادية والمعنوية التي توفرها المنظمات لأفرادها وبين مستوى ولائهم لها، فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.

[1] مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 3، العدد 36، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، ص 391.

لذلك ينبغي على الإدارة الحكيمة أن تجمع البيانات والمعلومات حول العوامل المؤثرة في الولاء وإتجاهاته ومحدداته، قبل الشروع في وضع السياسات أو إتخاذ الخطوات اللازمة لتعزيزه بين العاملين، فقياس الولاء يعد عملية إدارية مدروسة وهادفة تعود بفوائد كبيرة على كل من المنظمة والعاملين فيها، ومن هذه الفوائد:[1]

يقدم قياس الولاء التنظيمي للادارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن للمنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها وإتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، وأنها تستخدم أسلوب المقارنو لمستوى العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمات أو فئات العاملين فيها.

تتضمن أبعاد الولاء جوانب مادية، معنوية وإنسانية، تعكس مشاعر وإتجاهات العاملين تجاه العديد من القضايا المرتبطة بهم وبالمنظمة، لذا يتعين على الإدارة الفعالة فهم مشاعر وإحتياجات الموظفين بدقة، مما يمكنها من قياس مستوى الولاء لديهم ومعرفة مدى إرتباطهم بالمنظمة.

يعد قياس الولاء التنظيمي أداة تشخيصية فعالة تعتمد عليها الإدارة الناجحة لتحديد المشكلات والمعوقات التي يواجهها الأفراد والتنظيم، مما يمكنها من إتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، بإعتبار أن الأفراد يشعرون بأهميتها نتيجة لإهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجابا على الفرد والمنظمة.

توفر هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة من خلال تمكينها من إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعد قياس الولاء أداة فعالة لتشخيص العوامل التي قد تؤثر على تعزيز أو تقليل ولاء العاملين للمنظمة.[2]

11. العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية:

للولاء التنظيمي علاقة مع عدة متغيرات تنظيمية منها:[3]

[1] إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 289، 299.

[2] مرجع نفسه، صفحة نفسها.

[3] حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون – دراسة حالة ملبنة الحضنة -، مذكرة الماجستير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2011، ص 13.

- **العلاقة بين الولاء والروح المعنوية**: وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالإتجاهات الإيجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف والروح المعنوية وهي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الولاء.

- **العلاقة بين الولاء والآداء المتميز**: فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، أما الإبداع الإداري أو الوظيفي فهو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها.

- **العلاقة بين الولاء وتسرب العاملين**: وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا، وله أثار سلبية نذكر منها:

تعطيل الآداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة: الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات وتكاليف عملية البحث عن البدائل.

الإرتباط في الأنماط الإجتماعية والإتصالات: أذا كانوا يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الآداء والإتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني انتاجهم.

تدني المعنويات: عند ترك العاملين المنظمة فذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وإرتفاع التكاليف.

زيادة في أعباء الأعمال: ونتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد ويحتاج توفير الموظفين وقت وجهد وتكاليف عالية يمكن النظر إلى الأفراد من 4 جوانب هي:

- **المرتقبون**: الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية.

- **المضطرون**: هم الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون بدون دوافع.

- **المقبلون**: هم الذين يحبون أعمالهم لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا يرغبون بترك العمل إلا إذا دفعتهم الحاجة أو الإغراءات.

- **المندمجون**: هم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم وحصولهم على درجة عالية من الإستقرار.

- **العلاقة بين الولاء والعقد المعنوي**: وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي وإقتصادي وإهماله لهم يترتب عليه إهمال وضعف الولاء ومن ثم بدء المحاولات للإنتقال.

- **العلاقة بين الولاء والمكانة الإجتماعية**: وهي تلك المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام إجتماعي، والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي وهي إما رسمية أو إجتماعية وفقدان الشخص المكانة يعتبر حدثا سيئا يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والإضطراب ومن ثم ترك العمل.[1]

12. الإتجاهات النظرية التي درست الولاء التنظيمي:

أ) البنائية الوظيفية: هذا الإتجاه وجد خصيصا لخدمة النظام الرأسمالي فهو يدعو إلى تماسك أبنية المجتمع والعمل على تحقيق الهدف المشترك وهو الحفاظ على هذا النسق الكلي، فلقد بين لنا تالكوت بارسونز أن المجتمع عبارة عن أنساق إجتماعية وكل نسق يكمل بعضه البعض، فالتنظيم هو عبارة عن نسق إجتماعي مفتوح له أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال التكامل بين الأدوار والوظيفة للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، كما وضح لنا بارسونز نقطة هامة لنجاح وتجسيد هذا التكامل وهو نسق القيم، فالقيم هي المعايير والقواعد التي توحد أفراد التنظيم وتقوم سلوكاتهم، وهذه الأخيرة مصدرها الأساسي هي المؤسسات الإجتماعية كالأسرة وجماعات العمل، وحسب تلك القيم والمعايير المرسومة في تلك المؤسسات الإجتماعية يتشكل لنا نموذج الفعل الإجتماعي لدى الفرد الذي ينتمي إلى المنظمة، ومنه فالولاء المورد البشري للمنظمة هو نتيجة وجود أنساق أخرى، وهنا نرى ذلك التشابك والترابط بين كل وحدات المجتمع الذي يسعى إلى تحقيق الهدف العام والرئيسي وهذا بناءا على ما يلي:[2]

حتى يتحقق الولاء التنظيمي لابد أن يكون مبني على التعاون والتضامن بين جميع أفراد المنظمة.

إن الولاء التنظيمي يحركه نسق القيم الذي يعطي له الشرعية والفعالية لترسيخ مبدأ تحقيق الهدف المشترك والذي ينجز عنه أهداف جزئية يكون البعض منها موجود في التنظيم، وتحقيق أهداف التنظيم هو جزء من تحقيق الهدف المشترك للمجتمع ككل، وهذا ما يتطلب بذل الأداء الفعلي والجاد من أجل تحقيق ذلك.

---

[1] حاجي كريمة، مرجع سابق، ص 14.

[2] ترمول محمد لطفي، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2020، ص 232.

الولاء التنظيمي هو تحصيل حاصل لنتائج عمل المؤسسات الإجتماعية كالأسرة مثلا والعلاقات والتفاعلات بين أفراد التنظيم بالإضافة إلى أعراف التنظيمية والتي تمثل معايير تنظيمية يلتزم بها أفراد التنظيم على أنها قواعد تفيد المنظمة.

يتحقق التكامل داخل النسق التنظيمي من خلال ترسيخ وتجسيد الولاء الكامل للمنظمة، دون الإنتماء لأي كيان أخر، حيث إن أي ولاء مزدوج قد يؤدي إلى إختلال توازن المنظمة.[1]

ب) الإتجاه السلوكي: يعكس هذا الإتجاه وجهة نظرا علماء النفس الإجتماعي، حيث يؤكدون أن سلوك الأفراد يتأثر بالخبرات التي إكتسبوها، مما يدفعهم إلى الحفاظ على علاقة رسمية مع المنظمة التي ينتمون إليها وذلك مقابل حوافز مادية ومعنوية، والتي تدخل تحت ما يسمي بالمزايا مقابل تلك السلوكات، وبالتالي يقيد الفرد داخل المنظمة بسلوكات خاصة وموجهة للحصول على تلك الحوافز، مما يخلق لديه ذلك الإنتماء التنظيمي نحو المنظمة لأنه يعلم تماما بأنه ان لم يقم بتلك السلوكات فإنه لن يتحصل على تلك الحوافز التي تلبي إحتياجاته الخاصة، ومن خلال هذا الإتجاه نستنتج أن الفرد في المنظمة يكون على دراية مسبقة بتبعات سلوكه داخل بيئة العمل، وبالتالي فهو يدرك أن من خلال تلك السلوكات قد يتحصل على تحفيز إيجابي أو سلبي، فبعد معرفتهم الدقيقة للمنظمة وتقبلهم للثقافة التنظيمية يصبحون يدركون تماما واجباتهم ويقومون بها على أكمل وجه مقابل حوافز محددة مسبقا تتماشى مع تلك الواجبات، وهكذا نجد أنفسنا نتناول مسألة التوازن بين حقوق وواجبات المورد البشري، وهذا ما يكسبهم الثقة الكبيرة في التنظيم مما يزيدهم خبرة داخل المنظمة، وهذا ما ينتج عنه الولاء التنظيمي الذي يجعلهم لا يفكرون في تغيير المنظمة لأن تغيير المنظمة يعني إعادة تشكيل المفاهيم وإستيعاب أليات عمل المنظمة الجديدة، مما يستلزم وقتا للتكيف، ووقت كبير حتى ينتجوا سلوكات جديدة تتماشى مع واقع ذلك التنظيم الجديد.[2]

ج) النظرية البيروقراطية: بداية دراسة موضوع الولاء التنظيمي لإيميل دوركايم في كتابه " تقسيم العمل الإجتماعي " فهو يعتبر المنظمة أسرة ويفترض أن يعم الوئام والولاء بين أفرادها، ما أنه يرى أن العلاقة داخل المنظمات ممكن أن يكون فيها خلاف نظرا الطبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين، وفي إعتقاده أنه بالإمكان التحكم فيه عن طريق القواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، والتي تيسر عملية الإنسجام والتجانس بين أفراد المنظمة.

---

[1] المرجع السابق، ص 232.

[2] المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

ويأتي بعد " دوركايم " النظريات البيروقراطية التي ترى أنه يوجد حدوث ظاهرة الإغتراب الوظيفي ومقاومة أي تغيير، ويطلق غالبا على هذه النظريات نظرية الإغتراب البيروقراطي، أما " ماكس فيبر " فقد إعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية يعني التحكم ومركزيته في أيدي صفوة داخل المنظمات، فالبيروقراطية في اعتقاده تفرض سلطتها على الموظفين من خلال الأنظمة الشرعية والإجراءات والإستخدام العقلي للسلطة والمكافأة المحدودة.[1]

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يبين أن الولاء التنظيمي يعد عاملا حاسما في نجاح المؤسسات وتطورها، حيث يساهم في تحقيق الإستقرار الوظيفي وتعزيز بيئة العمل الإيجابية وذلك من خلال التركيز على العوامل المؤثرة فيه وتطبيق إستراتيجيات تعزيزه، ومنه فكلما إزداد ولاء الأفراد لمنظمتهم قل معدل دوران العمل وإنخفضت نسبة الغياب والتأخر عن العمل، وإزداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي بينما إذا إنخفضت ولاء الأفراد لمنظمتهم يؤدي ذلك إلى تراجع الإنتاجية وزيادة معدلات دوران العمل وضعف الإلتزام بالأهداف التنظيمية مما يؤثر سلبا على إستقرار المؤسسة ونجاحها، ومنه لتجسيد هذا الأخير في المنظمة يجب توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة تقوم على الإحترام والتقدير كما يجب الإهتمام بالموظفين وإشراكهم في صنع القرار مما يعزز شعورهم بالإنتماء والإلتزام تجاه المؤسسة.

[1] كرمي كريمة، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

1. الدراسة الإستطلاعية
2. مجالات الدراسة
3. منهج الدراسة
4. مجتمع الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. عملية التحكيم
7. حساب الصدق
8. حساب الثبات
9. أساليب التحليل المستخدمة
10. خصائص مجتمع الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لا يمكن لأي دراسة علمية أن تكتمل إلا من خلال الدمج المتكامل بين الإطار النظري والدراسة الميدانية، حيث يعد هذا الأخير خطوة ضرورية لتدعيم ما تم التوصل إليه نظريا، فالجانب النظري يوفر لنا الأساس المفاهيمي الذي يساعد في فهم الموضوع بشكل أوسع، أما الجانب الميداني يهدف إلى اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها.

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة الجانب النظري من الدراسة، والتي حاولنا من خلاله توضيح أهم المفاهيم و العناصر الأساسية التي تخدم أهداف البحث، سننتقل في هذا الفصل إلى الشق الميداني والذي يعتبر خطوة مهمة في دراسة الواقع واختبار الفرضيات، حيث يتضمن هذا الجزء الدراسة الإستطلاعية، وتحديد مجال الدراسة، والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى عرض مجتمع الدراسة والأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات، كما سنتطرق إلى طريقة تحليل هذه البيانات، بالإضافة إلى قياس مدى صدق الاستبيان إعتمادا على آراء المحكمين وتوصياتهم، كل هذا سيساعدنا في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

1. الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من الخطوات الأولى في البحوث الاجتماعية والإنسانية، كونها تساعد الباحث على استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي نرغب بدراستها وجمع البيانات والمعلومات عنها من أجل فهمها والتعرف على العقبات التي قد تقف في طريق إجرائها للتحكم في الدراسة الأساسية.[1]

تعد الدراسة الإستطلاعية مرحلة استكشافية تمهيدية يلجأ إليها، عندما يكون مقدار ما يعرفه عن الموضوع قليلا جدا ولا يؤهله لتصميم دراسة وصفية أو تحليلية أو أنواع أخرى من الدراسات، ولذا فإن الدراسة الإستطلاعية تسهم في توسيع معرفة الباحث بموضوع بحثه، وفهم الظاهرة التي يسعى إلى تحليلها، وذلك حتى يتسنى له دراستها بشكل أدق.

أما من منظور الدراسات الإمبريقية، وخاصة في الدراسات الإعلامية الإتصالية فالدراسات الإستطلاعية يقصد بها تلك الدراسات التي تستعين بتقنيات مختلفة المقاصد منها استطلاع الرأي أو رسم سلوك محدد أو تحديد مواقف معين مباشرة من منبعها أي الفرد محل الإستجواب.[2]

ومنه تعتبر الدراسة الإستطلاعية مرحلة تمهيدية مهمة في البحث العلمي، حيث تساعد الباحث في التعرف على ميدان الدراسة وتحديد الصعوبات والمشاكل التي قد تواجه تنفيذ البحث مستقبلا، ففي شهر نوفمبر إلى غاية بداية شهر فيفري قمنا بإجراء دراسة إستطلاعية حول موضوع البحث الميداني، وبعد ذلك قمنا بتحديد موضوع الدراسة بالتنسيق مع الأستاذ المشرف بعنوان "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية " وبعد إجراء التعديلات اللازمة والموافقة عليه، تم عرضه على فريق التكوين ثم شرعنا في جمع المراجع والمصادر والمعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا من جميع كليات جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، إضافة إلى ذلك قمنا بقراءة الدراسات السابقة من بينها أطروحات الدكتوراه والماجستيرالتي تناولت موضوع الدراسة، بهدف وضع خطة مبدئية للدراسة للإلمام بكل العناصر التي تخدم بحثنا.

---

[1] بن كيحول محمد، طيباوي سعدية، اتجاهات العمال المهنيين نحو قرار إلغاء المادة 87 مكرر، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان2017، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 207.

[2] يوسف عمار، الأخطاء المنهجية في الدراسات الإستطلاعية، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023، جامعة الجزائر 03، ص ص17، 18.

بالإضافة إلى ذلك أتاحت لنا الزيارات الإستطلاعية فرصة جمع البيانات اللازمة حول المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى بالعوينات ولاية تبسة والتعرف على مختلف مهامه، كما مكنتنا المقابلة من الإطلاع على الموضوع وفهمه أكثر.

2. مجالات الدراسة:

تضمنت دراستنا الحالية ثلاث مجالات هي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة بالمركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى بدائرة العوينات ولاية تبسة، والتي تقدر مساحتها ب 9.5 هكتارا، وقد أنشأت عام 1982 بمقتضى المرسوم 375/82 المؤرخ في 1982/27 المتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الغذائية المكلفة بالإنجاز، يعد هذا المركب من بين أهم الوحدات الإنتاجية في الولاية، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في تحويل القمح اللين والقمح الصلب إلى مواد استهلاكية مثل السميد والفرينة، تبلغ قيمة رأس ماله 520.000.000 دج، ويتم تمويله من طرف تعاونية الحبوب والخضر الجافة الموجودة في ولاية بسكرة، حيث يقوم بإنتاج عدة منتجات أساسية تتمثل في: السميد والذي يعد المادة الأوسع استهلاكا في السوق تقوم المؤسسة بإنتاجها من خلال المطحنتين، وينتج المركب نوعين من السميد العادي والممتاز، الفرينة وتعتبر المادة الأكثر استعمالا في المخابز، ويتم انتاجها على مستوى المطحنة رقم 01 فقط، العجائن والكسكي ويتم انتاجها على مستوى وحد مصنع العجين، ومن أهم المنتجات الكسكي وغيرها من العجائن، النخالة وهي النواتج تنشأ من عملية طحن القمح، وتوجه أساسا إلى مربى الحيوانات لإستعمالها كغذاء، وهما من المواد واسعة الإستهلاك محليا، توزع المنتجات عبر نقاط بيع المتواجدة عبر مختلف التراب الولائي وماجاورها منها: العوينات، ونزة، مسكيانة، الضلعة، تبسة، راس العيون-بلدية الكويف، عين الزرقاء، بئر العاتر، المراهنة وتاورة ولاية سوق أهراس، بوخضرة، مرسط، وقد شجعنا على إختيار هذه المؤسسة كمجال مكاني للدراسة لأنها لا تمثل وحدة إنتاجية فحسب، بل هي نموذج لمؤسسة يسودها نوع من الولاء والانتماء لدى العمال، وهو ما انعكس بشكل إيجابي على طبيعة العلاقات المهنية وإستقرار الأداء مما ساهم في تعزيز العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل.

- **المجال الزمني:** إمتدت الدراسة الحالية من نوفمبر 2024 إلى غاية ماي 2025 وذلك وفق المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة قمنا بتحديد موضوع الدراسة وذلك بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، حيث قام بتعديله ثم بعد ذلك تم عرضه على فريق التكوين لمناقشته وتعديله وإبداء رأيها فيه ثم شرعنا بعد ذلك في الإطلاع على مصادر ومراجع متنوعة متعلقة بالموضوع وذلك بغية فهم الموضوع والإلمام بالمفاهيم الأساسية والنظريات المتعلقة به بالإضافة إلى أنه قمنا بقراءة الدراسات السابقة من بينها أطروحات الدكتوراه والماجستير من أجل فهم أعمق الموضوع وتجنب التكرار وتحديد الفجوات البحثية التي لم تعالج بعد، ثم شرعنا بعد ذلك في الإنطلاق في الجانب النظري للدراسة.

- **المرحلة الثانية:** وفيها تم التطرق إلى الجانب المنهجي للدراسة، ففي الفترة الممتدة من 2025/02/09 إلى 2025/03/09 قمنا بالعديد من الزيارات الإستطلاعية من أجل الحصول عى المعلومات اللازمة التي تفيدنا في موضوع الدراسة منها: مجتمع الدراسة، الهيكل التنظيمي، التعريف بالمؤسسة مع التعرف أكثر على خدمات ومهام المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى بالعوينات أما في تاريخ 2025/03/12 شرعنا في القيام بالمقابلات مع مدير المؤسسة من أجل التعرف أكثر على ميدان الدراسة.

- **المرحلة الثالثة:** وفي هذه المرحلة قمنا بإعداد إستمارة أولية حول موضوع الدراسة ثم عرضناها على الأستاذ المشرف الذي تولى مراجعتها وإبداء ملاحظاته حيث تم تصحيحها وتعديلها بناءا على توجيهاته، وبعد ذلك تم تقديمها للتحكيم بهدف التأكد من صلاحيتها العلمي ودقتها، وبعد تصحيحها شرعنا في توزيع إستمارة تجريبية على عينة تجريبية تقدر ب 31 عامل، وأخيرا قمنا ببناء إستمارة نهائية وطبعها وتوزيعها على العاملين في المؤسسة وذلك بتاريخ 2025/04/09 وتم استرجاعها في يوم 2025/04/16 وبعد هذه العملية قمنا بعملية تفريغ الإستمارة وتحليل السوسيولوجي لها وأخيرا إستخلاص النتائج.

- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في العاملين بالمركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات – تبسة، حيث شملت الدراسة كل العاملين في هذه المؤسسة بمختلف مستوياتهم التنظيمية (إدارية، تجارية، محاسبة ومالية، تقنية، تموينات، إستغلالات، صيانات) ويقدر عددهم ب 180 عامل.

3. منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما".[1]

ويعرف العلماء المنهج "بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون، ومن هذا المنطلق يكون هناك اتجاهات المناهج من حيث إختلاف الهدف".[2]

ولقد اعتمدت دراستنا الحالية في تحقيق أهدافها على إستخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية "المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات-تبسة، من خلال تناول 3 أبعاد رئيسية وذلك بوصف دور العدالة الإجرائية في تعزيز الولاء المعياري للعاملين، إضافة إلى وصف دور عدالة المعاملات في تعزيز الولاء العاطفي، ووصف عدالة التوزيع ودورها في تعزيز الولاء الإستمراري، وبالتالي إرتأينا إلى إستعمال المنهج الوصفي في دراستنا الحالية لأنه ساعدنا على وصف واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين وبالتالي فهذا المنهج يهدف أساسا وصف الظاهرة الاجتماعية وتحليلها بغرض فهم أبعادها.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم الوصول إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.[3]

4. مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع عمال المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات – تبسة البالغ عددهم 180 مفردة موزعين على 7 أقسام وهما كالآتي: قسم الإدارة، قسم التجارة، قسم المحاسبة والمالية، قسم التموينات، قسم الصيانة، قسم المناهج التقنية، قسم الإستغلال، وبما أن هدف دراستنا الحالية هو التعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية فقد تم إعتماد أسلوب الحصر الشامل، لأنه يعطي مصداقية أكبر للنتائج المتحصل عليها، وبعد ذلك قمنا بتوزيع إستمارة تجريبية عددها 31 مفردة في يوم واحد وتم استرجاعها في ذلك اليوم ثم شرعنا في بناء الإستمارة النهائية وتوزيعها على العاملين في هذه المؤسسة وذلك في يوم

---

[1] محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي،الطبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية صنعاء، 2019/1441م، ص35.

[2] محمود أحمد رويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، 6 يوليو 2018، ص61 .

[3] محمد سرحان علي المحمودي، مرجع سابق، ص46.

2025/04/09 وإسترجعناها في 2025/04/16 حيث تم إسترجاع 136 إستمارة وتم فقد 13 استمارة لأنه لم يتم الرد عليه من قبل العمال، ومنه فالعدد الإجمالي للدراسة 149 مفردة.

الجدول رقم (2): يمثل عدد الإستبيانات الموزعة على العاملين

	مجموع الاستبيانات	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة غير قابلة للتفريغ
العدد	149	136	13
النسبة	%100	%91.3	%8.7

المصدر: من إعداد الطالبتين

5. أدوات جمع البيانات:

لقد إعتمدنا في دراستنا الحالية على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات وهما الإستمارة والمقابلة:

1.5. الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه آداة بحثية تتضمن مجموعة من الأسئلة المنظم حول موضوع محدد، يتم وضعها في إستمارة وتقدم للمشاركين إما عبر البريد أو تسلم لهم باليد مباشرة وذلك للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من المعلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق .[1]

تمتازهذه الطريقة بكونها تساعد على جمع المعلومات جديدة ومستمدة مباشرة من المصدر، والمعلومات التي يحصل عليها الباحث من خلال المقابلة، لا يمكن أن يجدها في المكتبة، إلا أن هذا الأسلوب الخاص بجمع المعلومات يتطلب إجراءات دقيقة منذ البداية.[2]

وإنطلاقا من طبيعة المنهج العلمي المعتمد في هذه الدراسة، وبالنظر إلى نوعية المعلومات المراد الحصول عليها، فقد قمنا بإختيار الاستبيان كأداة رئيسية وفعالة لتحقيق أهداف البحث ولجمع البيانات اللازمة بالإضافة إلى أنه تم إعداد الإستيبانة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، قوي، قوي جدا) وهو أحد أشهر أدوات القياس في البحوث الاجتماعية والإنسانية.

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية-بن عكنون- الجزائر، ص 67.

[2] عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الثانية، شارع زيروت يوسف، الجزائر، ص 40.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع مجال متوسط إجابات الأفراد

الدرجات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
القيم	1	2	3	4	5
المجالات	]1-1.8]	]1.8-2.6]	]2.6-3.4]	]3.4-4.2]	]4.2-5]

وقد قسمت الإستبيانة إلى 4 محاور أساسية وهي كالآتي:

المحور الأول: ويتضمن هذا المحور البيانات الشخصية ويوجد به 6 أسئلة وتتمثل في (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة، قسم الوظيفة).

المحور الثاني: والمعنون ب للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية ويضم 10 عبارات.

المحور الثالث: والمعنون بعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية ويضم 11 عبارة.

المحور الرابع: وعنوانه للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الإستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية ويضم 11 عبارة.

2.5. المقابلة:

"إن المقابلة هي عبارة عن محادثة شفوية يقوم بها الباحث ويجمع من خلالها معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المبحوث".

إذن فالمقابلة عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تتم مقابلته وهو المستجيب (المبحوث) وهذا الحوار يبدأ بخلق علاقة وئام بينهما من أجل أن يضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب ثم يقوم الباحث بعد ذلك بشرح الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث أن المستجيب على إستعداد للتعاون، يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا، ثم بعد ذلك يسجل الإجابة بكلمات المستجيب وهكذا يلاحظ أن المقابلة عبارة عن استبيان شفوي.[1]

[1]. موسى محمد مصباح، منهجية البحث بالتركيز على البحث القانوني، دار المصرية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1443ه/2022م، ص ص 42، 43.

لقد قمنا بإستخدام أسلوب المقابلة كأداة مكملة في عملية جمع المعلومات اللازمة والمتعلقة بموضوعنا ألا وهو:"دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية"، حيث ساهمت هذه الأداة في توفير فهم أعمق لآراء العاملين وتصوراتهم حول مدى تحقق العدالة التنظيمية والولاء داخل بيئة العمل، حيث قمنا فيها بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة، كما طرحنا أيضا أسئلة أخرى حول التعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي، ومهام هذه المؤسسة.

6. عملية التحكيم:

وبعد الإنتهاء من بناء الاستبيان الأولي، تم عرضه في البداية على الأستاذ المشرف للإطلاع عليه وتقديم الملاحظات اللازمة، بالإضافة إلى فحص دقة صياغة العبارات ومدى وضوحها، وقد أسهمت ملاحظاته وتوجيهاته في إجراء مجموعة من التعديلات، وحرصا على تعزيز الصدق المحتوى تم عرض الاستبيان بصيغته المعدلة على 09 أساتذة محكمين متخصصين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بالقطب الجامعي الشهيد دريد عبد المجيد بولحاف الدير-تبسة- من ذوي خبرة منهجية وعلمية في تصميم أدوات البحث، وتم الطلب منهم تقييم الاستبيان من مختلف الجوانب سواء من حيث اللغة المستخدمة أو صياغة العبارات أو مدى اتساق الأسئلة مع طبيعة الموضوع الدراسة وأبعادها، وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات والتوصيات القيمة حيث تم مراجعة جميع تلك الأراء والملاحظات لعرضها على الأستاذ المشرف والعمل على إدخال التعديلات المناسبة لتفادي أية إشكالات محتملة في فهم عبارات الاستبيان، وقد أخذت الملاحظات بعين الاعتبار في إعداد النسخة النهائية للاستبيان، التي أصبحت جاهزة للتوزيع على جميع مفردات عينة الدراسة.

الجدول رقم (4): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

المحكم	الاختصاص	تاريخ التحكيم
مالك محمد	علم اجتماع تنظيم وعمل	2025/03/17
مطلاوي ربيع	علم اجتماع تنظيم وعمل	2025/03/17
شبايكي حاتم	علم اجتماع تنظيم وعمل	2025/03/18
قايدي مختار	علم اجتماع التنمية	2025/03/18
غرايبية فضيلة	علم اجتماع تنظيم وعمل	2025/03/19

براي توفيق	علم اجتماع تنظيم وعمل	2025/03/19
بن زاوي إبراهيم	علم اجتماع تنظيم وعمل	2025/03/20
لعموري أسماء	علم اجتماع تنظيم وعمل	2025/03/20
بوعفان أمينة	علم اجتماع تنظيم وعمل	2025/03/20

المصدر: من إعداد الطالبتين

7. حساب الصدق:

لضمان صلاحية الاستبيان تم عرضه على مجموعة المحكمين المتخصصين في المجال، بهدف التحقق من مدى وضوح العبارات وانسجامها مع محاور الدراسة، بناء على ملاحظاتهم أجريت التعديلات اللازمة لتصحيح وتحسين العبارات بما يتلاءم مع أهداف القياس، ولضمان صدق المحتوى تم استخدام معادلة لاوشي (Laushi) لحساب معامل صدق المحتوى (CVR) وفق المعادلة التالية:

$$CVR = n - n'/x$$

N: عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس

N': عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس

الجدول رقم (5): يوضح حساب الصدق حسب المحكمين خاص بالعبارات

رقم العبارة	N يقيس	n' لايقيس	CVR
7	9	0	1
8	9	0	1
9	9	0	1
10	9	0	1
11	7	2	0.56
12	8	1	0.78
13	7	2	0.56
14	8	1	0.78
15	9	0	1
16	9	0	1
17	9	0	1

0.78	1	8	18
0.33	3	6	19
1	0	9	20
1	0	9	21
0.78	1	8	22
1	0	9	23
0.78	1	8	24
1	0	9	25
1	0	9	26
1	0	9	27
0.56	2	7	28
1	0	9	29
0.78	1	8	30
1	0	9	31
1	0	9	32
0.78	1	8	33
1	0	9	34
1	0	9	35
1	0	9	36
1	0	9	37
1	0	9	38

المصدر: من إعداد الطالبتين

صدق الأداة= (مجموع صدق البنود/عدد البنود).100= 88.97%

استنادا الى نسبة الصدق % 88.97 والتي تعد مرتفعة، يمكن تأكيد أن مستوى صدق آداة الاستبيان قوي، وذلك حسب آراء الأساتذة المحكمين وبعد قيامهم بالتعديلات اللازمة، وهو يقيس ما أعد لقياسه " يقيس المؤشرات والفرضيات" مما ساعد ذلك على تعزيز كفاءة الأداة وملاءمتها لأهداف الدراسة، وهو قابل للتطبيق التجريبي.

الجدول رقم (6): يمثل تعديل عبارات الاستبيان من طرف المحكمين

رقم البند	قبل التعديل	بعد التعديل
13	يؤدي وضوح محتوى القرارات الوظيفية إلى زيادة التزامي بمواعيد العمل والتقليل من حالات الغياب المتكررة	أعتقد أن وضوح الإجراءات القانونية يساهم في زيادة التزامي بمواعيد العمل والتقليل من حالات الغياب المتكررة
14	يساهم نمط الإشراف العادل في تعزيز حرصي على تنفيذ التعليمات والتوجيهات المؤسسية بدقة	تكرس القوانين والإجراءات بالمؤسسة على الإشراف العادل بين العاملين مما يعزز من حرصي على تنفيذ التعليمات والتوجيهات المؤسسية

حيث اقترحت الأستاذة "غرايبية فضيلة" تعديل البند رقم 13: يؤدي وضوح محتوى القرارات الوظيفية إلى زيادة التزامي بمواعيد العمل والتقليل من حالات الغياب المتكررة وأشارت إلى أن الصيغة الأصلية تحتاج إلى مزيد من الدقة في التعبير، فاقترحت: أعتقد أن وضوح الإجراءات القانونية يساهم في زيادة التزامي بمواعيد العمل والتقليل من حالات الغياب المتكررة، كما أوصى الأستاذ شبايكي حاتم بتعديل البند رقم 14: يساهم نمط الإشراف العادل في تعزيز حرصي على تنفيذ التعليمات والتوجيهات المؤسسية بدقة وجاء التعديل على النحو التالي: تكرس القوانين والإجراءات بالمؤسسة على الإشراف العادل بين العاملين مما يعزز من حرصي على تنفيذ التعليمات والتوجيهات المؤسسية.

8. حساب الثبات:

بعد عملية التحكيم قمنا بإختيار عينة تجريبية حجمها 31 مفردة من عينة الدراسة الأصلية، حيث شرعنا في توزيع الإستبيانات على العمال وقد تم ملأه بشكل مباشر ثم قمنا بعد ذلك بتفريغ الإستبيانات في برنامج التحليل الإحصائي للبيانات Spss وشرعنا بحساب الثبات من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ وهو مؤشر إحصائي يدل على مدى اتساق فقرات الإستبيان داخليا ومنه إذا كانت قيمة الفا كرونباخ أكبر من 0.70 يعتبر الثبات جيدا وإذا كانت أقل من 0.60 يعتبر الثبات ضعيف، وعليه من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ تبين أن جميع المحاور الثلاث قد حققت مستويات عالية من الموثوقية حيث جاء معامل ألفا كرونباخ لمحور العدالة الإجرائية 0.898 أما محور عدالة المعاملات أظهر معامل 0.939 بينما محور العدالة التوزيعية قدر ب 0.918 وبناء على هذه النتائج تبين أن آداة البحث "الاستبيان" تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية وجاهزة للتطبيق النهائي.

- **الثبات (معامل ألفا كرونباخ)**

في جدول **Cronbach's Alpha**، لاحظ القيم:

- **أقل من 0.6** = ثبات ضعيف.
- **0.6 - 0.7** ثبات مقبول.
- **0.7 - 0.8** ثبات جيد.
- **أعلى من 0.8** = ثبات ممتاز.

الموثوقية			
المحاور/ المعاملات	معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا المحين	العبارات
للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	0,898	0,895	10
لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	0,939	0,941	11
للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	0,918	0,921	11

لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة داخليًا، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أكثر المؤشرات استخدامًا للتحقق من موثوقية أدوات القياس في البحوث الاجتماعية والنفسية. وتشير القيم المرتفعة لهذا المعامل إلى تجانس الفقرات التي تقيس البعد نفسه. وبشكل عام، تعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ 0.70 فأعلى مؤشرًا على موثوقية مقبولة.

المحور الثاني: للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

الموثوقية		
معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا المحين	العبارات
0,898	0,895	10

الاحصاء العام للمحور							
	المتوسط	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	المدى	القيمة القصوى / القيمة الدنيا	التغاير	العبارات

المتوسط الحسابي للعبارات	3,577	3,419	3,806	0,387	1,113	0,015	10

الاحصاء الكلي للعبارات					
	المتوسط الحسابي للسلم في حالة حذف العبارة	التغاير في السلم في حالة حذف العبارة	التعالق الكلي للعبارات المصححة	مربع التعالق المزدوج	معامل ألفا كرونباخ عند حذف العبارة المختارة
أعتقد أن الإجراءات العادلة المطبقة داخل المؤسسة تسهم في التزامي بالقيم والمعايير الأخلاقية	32,19	55,895	0,328	0,382	0,906
أعتقد أن إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة عادلة يعزز من شعوري بضرورة التزام بمعايير العمل بالمؤسسة	32,19	49,028	0,741	0,694	0,882
عدم وجود التمييز بين العاملين في المعاملة يعزز من شعوري بالفخر تجاه المؤسسة	32,32	45,626	0,799	0,773	0,877
القوانين المفروضة داخل المؤسسة تجعلني أكثر استعدادا لبذل جهود إضافية في العمل	32,26	53,798	0,481	0,311	0,898
أعتقد أن عدالة القواعد واللوائح المتبعة في التقييم داخل المؤسسة تعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه زملائي بالعمل والإدارة	32,19	52,428	0,564	0,577	0,893
تقييم الأداء اعتمادا على العدالة والنزاهة يعزز من التزامي بمعايير العمل والقيم المؤسسية	32,29	50,746	0,663	0,725	0,887
أعتقد أن وضوح القرارات الوظيفية يساهم في زيادة التزامي بمواعيد العمل والتقليل من حالات الغياب المتكررة	31,97	52,166	0,526	0,574	0,896
يساهم نمط الإشراف العادل في تعزيز حرصي على تنفيذ التعليمات والتوجهات المؤسسية	32,16	49,406	0,800	0,803	0,879
أعتقد أن إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والاعتراض على القرارات غير العادلة يعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه المؤسسة	32,35	47,237	0,774	0,816	0,879
أشعر أن الإدارة التي تحرص على التعامل العادل مع الجميع تعزز من حرصي على تطبيق القوانين المؤسسية	32,03	47,566	0,770	0,761	0,879

المحور الثالث: لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

الموثوقية		
معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا المحين	العبارات
0,939	0,941	11

الاحصاء العام للمحور							
	المتوسط	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	المدى	القيمة القصوى / القيمة الدنيا	التغاير	العبارات
المتوسط الحسابي للعبارات	3,883	3,677	4,194	0,516	1,140	0,032	11

الاحصاء الكلي للعبارات					
	المتوسط الحسابي للسلم في حالة حذف العبارة	التغاير في السلم في حالة حذف العبارة	التعالق الكلي للعبارات المصححة	مربع التعالق المزدوج	معامل ألفا كرونباخ عند حذف العبارة المختارة
أعتقد أن احترام الطاقم الإداري للعاملين يعزز من شعوري بالانتماء تجاه المؤسسة	38,87	61,049	0,527	0,601	0,942
أؤمن أن تقدير الإدارة للجهود المبذولة من طرف العاملين يعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه سمعة المؤسسة	38,77	58,381	0,766	0,647	0,932
أعتقد أنه عندما يتم احترام ارائي أكون أكثر استعدادا للدفاع عن المؤسسة والترويج لها بين الآخرين	38,65	57,903	0,768	0,776	0,932
علاقات التعاون والمحبة والثقة في الإدارة تعزز من رغبتي في المساهمة في نجاح المؤسسة وتطويرها	38,94	58,262	0,635	0,827	0,938
أعتقد أن التعامل بنزاهة وموضوعية في حل الصراعات بين العمال يسهم في تعزيز انتمائي العاطفي للمؤسسة	38,81	58,161	0,806	0,829	0,931
أشعر أن التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يعزز من الانسجام والارتباط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين	38,97	56,032	0,782	0,803	0,932
أشعر أن مصداقية الإدارة في التعامل تعزز من روح العمل الجماعي والتعاون داخل بيئة العمل	38,97	56,899	0,722	0,811	0,934
إشراك العاملين في التخطيط يسهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم	39,03	57,299	0,876	0,870	0,928

أعتقد أن اعتراف الإدارة بجهود العاملين وتحفيزهم باستمرار يعزز من شعوري بالفخر كوني جزءا من المؤسسة	38,58	56,918	0,816	0,813	0,930
أعتقد أن الشعور بالإنصاف في التعامل اليومي يجعلني أكثر ولاء للمؤسسة و أقل رغبة في مغادرته	39,00	58,800	0,691	0,754	0,935
أشعر أن تقديم الشكر والثناء على جهودي بطريقة عادلة يشجعني على الاستمرار والعطاء	38,52	56,991	0,788	0,809	0,931

المحور الرابع: للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

الموثوقية		
معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا المحين	العبارات
0,918	0,921	11

الاحصاء العام للمحور							
	المتوسط	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	المدى	القيمة القصوى / القيمة الدنيا	التغاير	العبارات
المتوسط الحسابي للعبارات	3,833	3,581	4,097	0,516	1,144	0,021	11

الاحصاء الكلي للعبارات					
	المتوسط الحسابي للسلم في حالة حذف العبارة	التغاير في السلم في حالة حذف العبارة	التعالق الكلي للعبارات المصححة	مربع التعالق المزدوج	معامل ألفا كرونباخ عند حذف العبارة المختارة
إن توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل عادل يشعرني بوجود فرصة للتطوير والترقية في وظيفتي	38,23	65,981	0,722	0,669	0,908
اعتماد نظام عادل في توزيع العلاوات يعزز من مسؤوليتي في تبني أهداف المؤسسة	38,39	64,978	0,684	0,689	0,910
أعتقد أن توزيع الأعباء الوظيفية يقلل الشعور بالإرهاق والتعب، مما يزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	38,48	63,658	0,664	0,659	0,911

أشعر أنه عندما يتم توزيع الرواتب بشكل عادل فإن ذلك يعزز من الرضا عن العمل ويجعلني أكثر استعدادا للبقاء في المؤسسة	38,26	63,998	0,579	0,569	0,917
تساهم عدالة توزيع المكافآت في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي مما يزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة	38,35	68,037	0,655	0,575	0,912
تؤدي عدالة تقسيم العمل إلى الرفع من قيمة العامل داخل المؤسسة مما يعزز من رغبتي في البقاء بها والدفاع عن مصالحها	38,35	65,637	0,731	0,733	0,908
يساهم التوزيع العادل لساعات العمل في تعزيز شعوري بالاستقرار الوظيفي	38,23	68,781	0,615	0,520	0,914
أشعر أن المساواة في فرص التدريب والتطوير المهني تعزز من رغبة العاملين في مواصلة العمل رغم التحديات التي قد تواجههم	38,45	61,256	0,767	0,739	0,905
أشعر أن توفير نظام عادل لتوزيع الأرباح والمزايا بين العاملين يسهم في تعزيز شعوري بالأمان الوظيفي والاستمراري	38,58	63,652	0,657	0,688	0,911
أعتقد أن منح الحوافز بشكل عادل بناء على الأداء يعزز من تشجيعي بالاستمرار بالمؤسسة	38,23	62,314	0,824	0,752	0,903
أشعر أن حصولي على حقوقي المالية دون التأخير يعزز من قراري بالبقاء في المؤسسة	38,06	64,262	0,649	0,715	0,912

9. أساليب التحليل المستخدمة:

بعد الإنتهاء من جمع المعطيات الميدانية الضرورية، تم الشروع في تحليلها وتفسيرها ثم تحويلها إلى معلومات ذات دلالة علمية، ومنه لقد إعتمدنا في دراستنا الحالية على أسلوبين متكاملين هما: الأسلوب الكمي الذي يركز على المعالجة الرقمية للمعطيات والأسلوب الكيفي الذي يهتم بإستكشاف التفسيرات والدلالات العميقة المرتبطة بالظاهرة المدروسة.

الأسلوب الكمي: لقد استخدمنا في بحثنا هذا برنامج التحليل الإحصائي للبيانات Spss في إدخال المعطيات وتنظيمها ثم تحليل هذه البيانات وعرضها في جداول إحصائية كما إستخدمنا التوزيع التكراري والنسب المئوية بالإضافة إلى أنه الإعتماد على معادلة لاوشي لحساب صدق الاستبيان وألفا كرونباخ لقياس الثبات، ثم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو إنخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية وأخيرا حساب الإنحراف المعياري.

الأسلوب الكيفي: تم الإعتماد عليه من خلال تحويل الأرقام والمعطيات الإحصائية المستخلصة من الميدان إلى تفسيرات ومعاني علمية تحمل طابعا سوسيولوجيا وذلك بغية تحليلها ومناقشتها مما يتيح الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية وعلمية.

10. خصائص مجتمع الدراسة:

- عرض وتحليل بيانات المحور الأول:

نقوم بعرض وتحليل البيانات الشخصيّة لأفراد عينة الدراسة التي تمّ جمعها وتفريغها من الاستبانة كالآتي:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

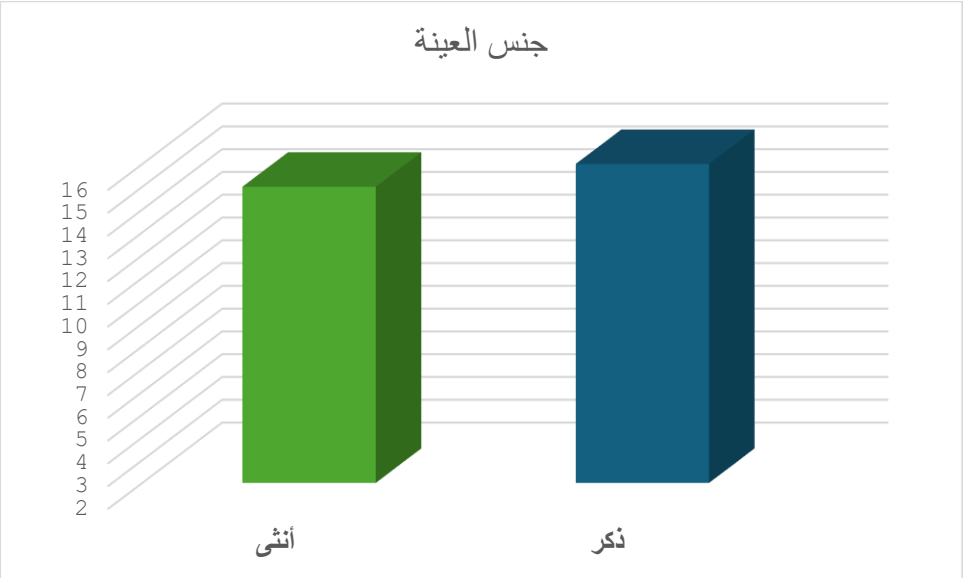
الجدول التالي يمثل التكرارات والنسبة للعينة حسب جنسها:[1]

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
أنثى	51	37,5
ذكر	85	62,5
المجموع	136	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



[1] - ينظر الملحق رقم (01) من أجل مخرجات SPSS.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول جنس العينة

يتضح من الجدول أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ 87، أي بنسبة 62.6% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 52، أي بنسبة 37.4%. ويشير ذلك إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الذكوري، مما قد يعكس طبيعة توزيع القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة، أو سياسات التوظيف السائدة فيها.

كذلك من المهم أخذ هذا التفاوت بين الجنسين في الاعتبار عند تحليل متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي)، خاصة إذا كان هناك هدف لاختبار الفروق حسب الجنس. بمعنى آخر يمكن استخدام اختبار (T-test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية أو مستويات الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث فيما بعد بالنسبة لاختبار الفرضيات.

- توزيع أفراد العينة حسب السن:

بالنسبة لمتغير السن لعينة الدراسة اعتمدنا طريقتين لجمع المعلومات حوله، أولا اعتبرناه متغير كمي مستمر، كمي نوعي، ذلك من أجل معرفة أكثر بعينة الدراسة ونعرض نتائج هذا المتغير كالتالي:

لجدول التالي نبين فيه سن الأفراد (متغير كمي مستمر):

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب السن

التعداد	العينة الكلية	136
	المفقودة	0
المتوسط الحسابي		38,06
الوسيط		37,00
الانحراف المعياري		9,700
المدى		58

القيمة الدنيا	20
القيمة القصوى	60

من خلال نتائج الجدول أعلاه، المتوسط الحسابي لسن أفراد العينة هو 38.06 سنة، مما يدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة. ثم يليه **الوسيط البالغ 37 سنة** يشير إلى أن نصف العينة تتراوح أعمارهم دون هذا السن والنصف الآخر فوقه، وهو قريب جدًا من المتوسط، مما يشير إلى **توزيع شبه متماثل** للبيانات.

الانحراف المعياري (9.7) يدل على وجود تباين متوسط في أعمار العاملين، وهو أمر طبيعي في مؤسسات تضم خبرات ومستويات مهنية مختلفة. وأخيرا **القيمة القصوى (60 سنة)** تعكس أقصى حد لسن العاملين بالمؤسسة.

فهم التوزيع العمري للعينة يسمح لنا باستكشاف العلاقة بين السن من جهة، وكل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من جهة أخرى. على سبيل المثال، يمكن اختبار ما إذا كانت الفئة الأكبر سناً تُظهر ولاءً تنظيمياً أعلى بفضل الأقدمية، أو ما إذا كانت الفئات الأصغر تتفاعل بشكل مختلف مع ممارسات العدالة التنظيمية. من المفيد أيضًا **تصنيف السن لاحقًا إلى فئات** وتحليلها كمتغير كمي نوعي، كما أشرنا سابقا، ذلك لاستخلاص دلالات نوعية أكثر.

الجدول التالي نبين فيه سن الأفراد حسب توزيعها في مجموعات (كمي نوعي):

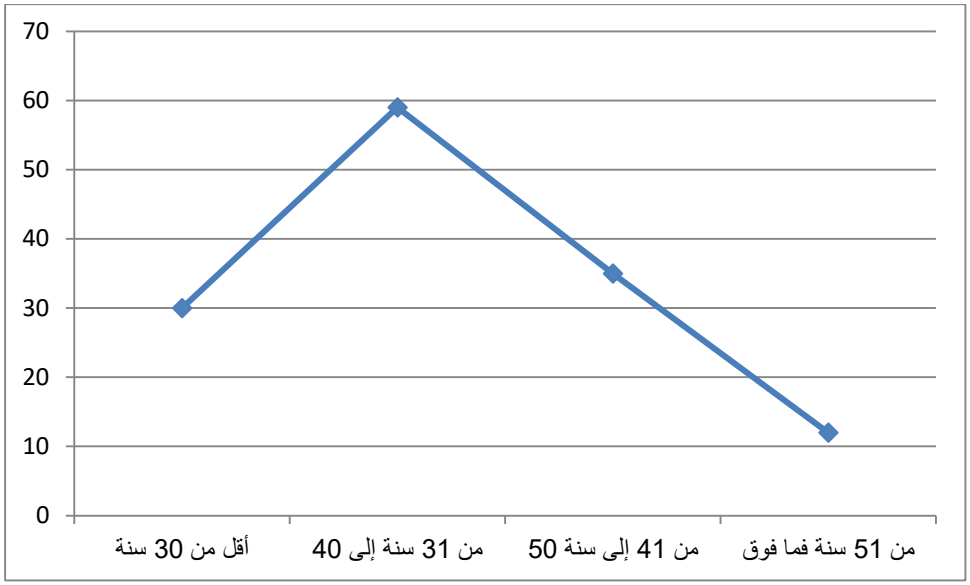
الجدول رقم (9): سن العينة حسب الفئة العمرية

السن	التكرار	النسبة (%)
من 30 سنة	30	22,3
من 31 سنة إلى 40	59	43,2
من 41 إلى سنة 50	35	25,9
من 51 سنة فما فوق	12	8,6
المجموع	136	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

ر، ثمّ كمي نوعي، ذلك من أجل معرفة أكثر بعينة الدراسة ونعرض نتائج هذا المتغير كالتالي:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول سن العينة

من خلال نتائج الجدول، يتبين لنا أنّ الفئة من 31 إلى 40 سنة هي النسبة الأكبر من أفراد العينة، بـ 43.2%، مما يدل على أن شريحة كبيرة من العاملين في المؤسسة هم في منتصف مسيرتهم المهنية.

تليها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 25.9%، ما يشير إلى وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 22.3%، وهي الفئة الأصغر سنًا، والتي تمثل غالبًا الجدد في المؤسسة. وأخيرًا، فئة 51 سنة فما فوق بنسبة 8.6% فقط، ما قد يشير إلى تقاعد تدريجي لهذه الفئة أو ندرتها في التوظيف.

يُفيد هذا التصنيف النوعي في فهم العلاقة بين السن ومستوى الولاء التنظيمي أو إدراك العدالة التنظيمية. فقد تختلف نظرة العامل الشاب إلى العدالة التنظيمية عن نظرة العامل الأكبر سنًا، وقد تؤثر الخبرة المهنية والأقدمية في درجة الولاء التنظيمي. يمكننا لاحقًا تطبيق اختبار ANOVA أو اختبار كاي-تربيع (Chi-Square) لقياس الفروق بين الفئات العمرية فيما يخص متغيرات الدراسة الأساسية وفرضيات الدراسة.

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول التالي نبين فيه سن الأفراد حسب توزيعها في مجموعات:

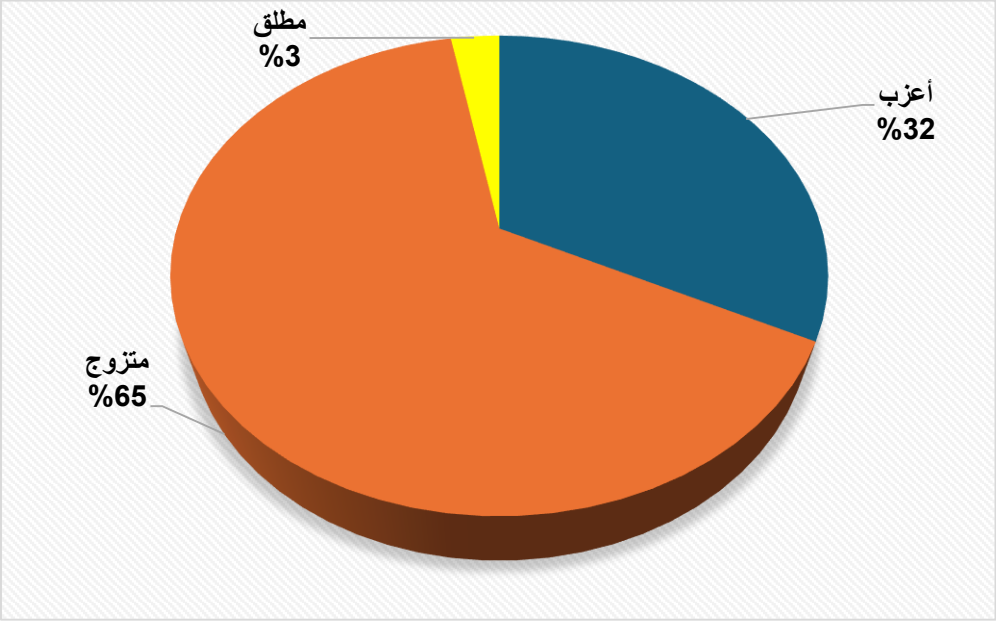
الجدول رقم (10): سن العينة حسب الحالة العائلية

السن	التكرار	النسبة (%)

أعزب	44	32,4
متزوج	88	64,7
مطلق	4	2,9
أرمل	/	/
المجموع	136	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول الحالة العائلية

تمثل فئة **المتزوجين** النسبة الأكبر من العينة بنسبة **64.7%**، ما يعكس طبيعة التركيبة الاجتماعية للمؤسسة المدروسة. تليها فئة **العزّاب** بنسبة **32.4%**، وهي نسبة مهمة قد تعكس وجود شريحة من العاملين الأصغر سنًا أو في بداية مسيرتهم المهنية. كذلك فئة **المطلقين** محدودة جدًا (2.9%)، ولا يوجد أي فرد في فئة **الأرامل**، حسب المعطيات.

الحالة الاجتماعية قد تلعب دورًا في **تفسير مستوى الولاء التنظيمي**؛ فبعض الدراسات وجدت أن الأفراد المتزوجين أكثر استقرارًا وارتباطًا بالمؤسسة مقارنة بالعزّاب، بحكم الالتزامات الأسرية والدوافع الاقتصادية. وبالتالي.

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

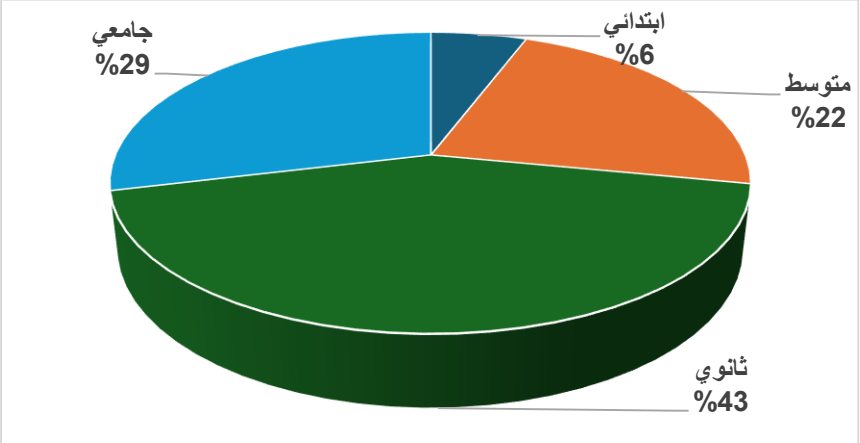
الجدول الموالي يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	8	5,8
متوسط	31	22,3
ثانوي	59	43,2
جامعي	38	28,8
المجموع	136	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول المستوى التعليمي

تمثل فئة الحاصلين على شهادة التعليم الثانوي النسبة الأكبر من العينة بنسبة 43.2%، ما قد يعكس متطلبات التوظيف في المؤسسة أو تركيبتها المهنية، تليها فئة الجامعيين بنسبة 28.8%، ما يُظهر وجود شريحة معتبرة من الأطر المؤهلة أكاديميًا .ثم فئة ذوي المستوى المتوسط بنسبة .22.3%. وأخيرًا، فئة ذوي المستوى الابتدائي تمثل أقل نسبة (5.8%)، ما قد يشير إلى محدودية التوظيف في هذه الفئة ضمن المؤسسة.

يُعد المستوى التعليمي من العوامل المؤثرة في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وكذلك في درجة الولاء التنظيمي .فالعاملون ذوو التعليم العالي قد تكون لديهم توقعات أعلى من المؤسسة فيما يخص العدالة، وقد يُبدون مستويات ولاء متفاوتة حسب تحقيق تلك التوقعات.

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

كذلك لمتغير الخبرة، اتبعنا نفس النوال السابق لمتغير السن، حيث اعتبرنا متغير الخبرة في الحالة الأولى كمتغير كمي مستمر ثمّ كمي نوعي، ذلك لاستخراج أهم المعلومات من عينة الدراسة بخصوص خبرتهم على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

الجدول التالي نبين فيه خبرة الأفراد (متغير كمي مستمر):

الجدول رقم (12): يمثل نسبة خبرة الأفراد

التعداد	العينة الكلية	136
	المفقودة	0
المتوسط الحسابي		10,19
الوسيط		8,00
الانحراف المعياري		7,585
المدى		37
القيمة الدنيا		1
القيمة القصوى		38

المتوسط الحسابي (10.19 سنة) يدل على أن الخبرة المهنية العامة للعاملين متوسطة إلى مرتفعة، أي أن أغلبهم يمتلكون تجربة معتبرة داخل المؤسسة. الوسيط بدوره بلغ (8 سنوات) أقل من المتوسط قليلاً، ما يشير إلى وجود بعض القيم العالية (أفراد ذوي خبرة طويلة) التي أثرت على المتوسط برفعه.

الانحراف المعياري (7.585) من جهته يعكس وجود تفاوت واضح في سنوات الخبرة، وهذا يُعد طبيعياً في مؤسسات تضم موظفين جدد ومخضرمين. القيمة الدنيا (1 سنة) تدل على وجود موظفين جدد، في حين أن القيمة القصوى (38 سنة) توحي بوجود أفراد قضوا كامل حياتهم المهنية تقريبًا داخل المؤسسة.

سنوات الخبرة تُعد من العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية، فالعاملون ذوو الخبرة الطويلة قد تكون لديهم توقعات أعلى بشأن العدالة أو لديهم مواقف متأصلة تجاه المؤسسة، مما ينعكس على مستوى الولاء التنظيمي أيضًا.

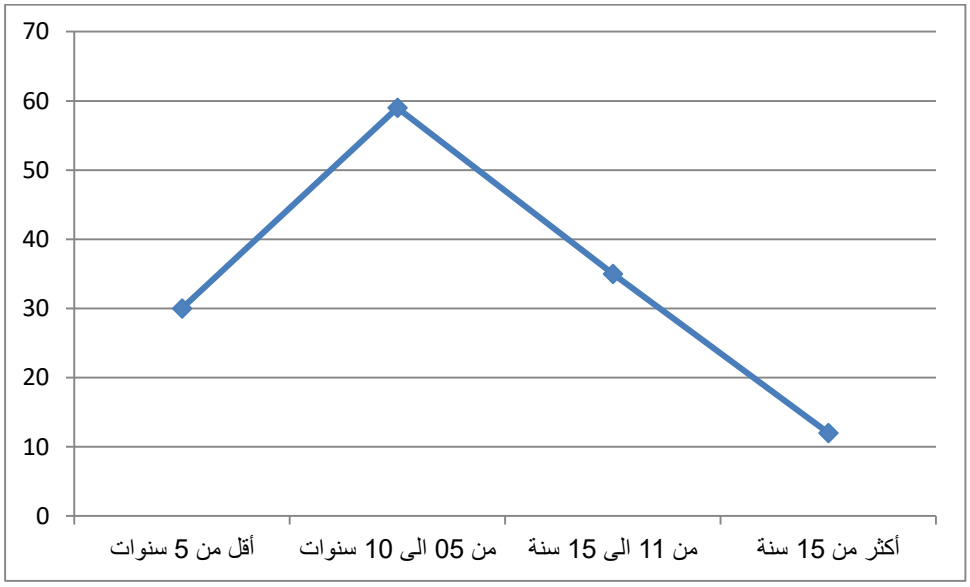
الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب سنوات خبرتهم بالفئات (كمي نوعي):

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	30	22,3
من 05 الى 10 سنوات	59	43,2
من 11 الى 15 سنة	35	25,9
أكثر من 15 سنة	12	8,6
المجموع	136	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول الخبرة المهنية

الفئة الأكثر تمثيلاً هي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 43.2%، وهي شريحة مهمة قد تمثل العاملين في أوج عطائهم المهني داخل المؤسس، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.9%، وهي أيضاً فئة خبيرة نسبيا، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.3 % وتدل على نسبة محترمة من العاملين الجدد نسبيا، وأخيرا أكثر من 15 سنة بنسبة 8.6 %، وهم على الأرجح من الموظفين القدامى والمتمرسين داخل المؤسسة، يُعتبر متغير الخبرة مؤشرًا هامًا على مدى استقرار الموظفين ومدى ارتباطهم التنظيمي، كما أنه قد يؤثر على إدراكهم لممارسات العدالة التنظيمية.

- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

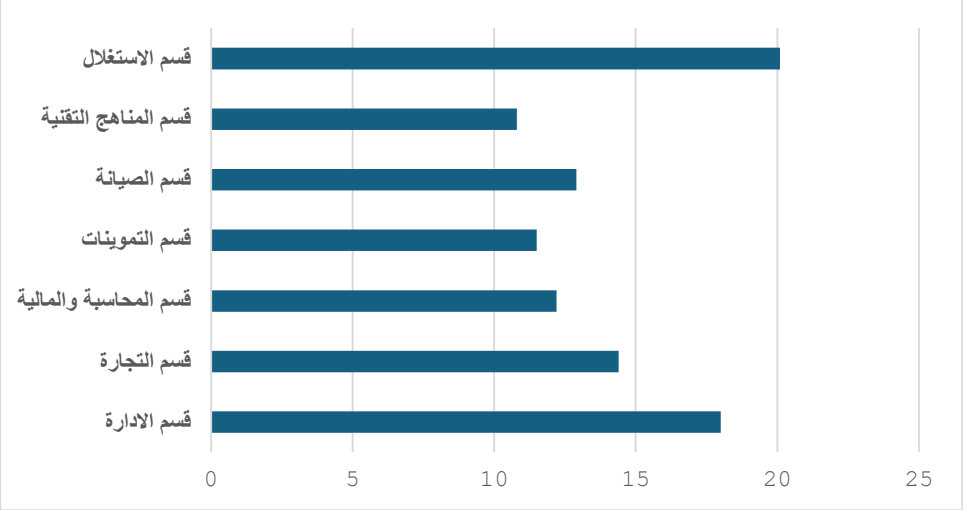
الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب الوظيفة:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
قسم الادارة	24	18,0
قسم التجارة	20	14,4
قسم المحاسبة والمالية	17	12,2
قسم التموينات	16	11,5
قسم الصيانة	17	12,9
قسم المناهج التقنية	15	10,8
قسم الاستغلال	27	20,1
المجموع	136	100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول سن الوظيفة

القسم الأكثر تمثيلاً في العينة هو قسم الاستغلال بنسبة 20.1%، مما قد يعكس كبر حجمه أو أهميته التشغيلية داخل المؤسسة. يليه قسم الإدارة بنسبة 18.0%، ثم قسم التجارة بنسبة 14.4%. باقي الأقسام تتوزع بنسب قريبة نسبيًا، بين 10.8% إلى 12.9%.

طبيعة العمل في كل قسم قد تؤثر على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (مثل العدالة التوزيعية في الأقسام ذات التنافس العالي أو العدالة الإجرائية في الأقسام الإدارية). كما قد تختلف مستويات الولاء التنظيمي تبعًا لمدى ضغط العمل، وعدد المسؤوليات، والتقدير المهني.

نتيجة:

تشير هذه المؤشرات إلى أن العينة متنوعة من حيث الخصائص الديموغرافية والمهنية، وهو ما يُعتبر إيجابيًا من الناحية المنهجية، حيث يُتوقع أن تُنتج آراءً مختلفة حول العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ما يسمح بتحليل أعمق للعلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

خلاصة الفصل:

يعد الإطار المنهجي المعتمد في هذه الدراسة من الركائز الأساسية التي تبنى عليها مصداقية البحث ودقته، حيث تم في هذا الفصل تحديد الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة بمختلف الجوانب المرتبطة به من خلال مجالات الثلاثة: الزماني، والمكاني، والبشري، وقد تم اختيار المنهج مناسب، إلى جانب تحديد مجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات، بما يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، كما تم اعتماد على عملية التحكيم من خلال حساب الصدق والثبات، وأخيرا تم التطرق إلى أساليب التحليل المستخدمة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة
2. عرض النتائج العامة للدراسة
3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة

سيم عرض بينات المحاور الأساسية المستخرجة من الاستبانة المسترجع من الأفراد وتحليل استجابات الأفراد بواسطة برنامج الحزم الإحصائية.

1-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لمحور المتغير المستقل وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني (للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية)

الرقم	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		قوي		قوي جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع
	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)			
07	8	5,8%	13	9,4%	43	30,9%	51	36,7%	24	17,3%	3,50	1,066	50,173
08	9	6,5%	14	10,1%	39	28,1%	43	30,9%	34	24,5%	3,57	1,155	33,770
09	12	8,6%	8	5,8%	40	28,8%	45	32,4%	34	24,5%	3,58	1,173	40,460
10	6	4,3%	16	11,5%	40	28,8%	48	34,5%	29	20,9%	3,56	1,078	42,187
11	7	5,0%	16	11,5%	24	17,3%	57	41,0%	35	25,2%	3,70	1,121	53,626
12	7	5,0%	7	5,0%	38	27,3%	58	41,7%	29	20,9%	3,68	1,022	67,727
13	7	5,0%	16	11,5%	34	24,5%	56	40,3%	26	18,7%	3,56	1,078	50,676
14	7	5,0%	17	12,2%	46	33,1%	47	33,8%	22	15,8%	3,43	1,057	46,144
15	10	7,2%	11	7,9%	38	27,3%	44	31,7%	36	25,9%	3,61	1,164	37,151
16	10	7,2%	10	7,2%	34	24,5%	47	33,8%	38	27,3%	3,67	1,163	41,180
إجمالي المحور											3,586	1,1077	47,633

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يتضمن الجدول السابق مجموعة من العبارات التي تختبر صحة الفرضية التي تنص على أن للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية والذي يتضح من خلال تحليل النتائج على النحو الآتي:

البند رقم 07: بينت العبارة " أعتقد أن الإجراءات العادلة المطبقة داخل المؤسسة تسهم في التزامي بالقيم والمعايير الأخلاقية" متوسط حسابي قوي قدر ب 3.50 بينما بلغ الانحراف المعياري1.066 وهو ما يشير إلى وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 50.173 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول إلى أن نسبة من العاملين بلغت 36.7% و17.3% يعتقدون أن تطبيق

الإجراءات العادلة في المؤسسة تولد لدى العاملين الشعور بالانتماء والاحترام للقوانين، وهذا الشعور يدفعهم إلى الالتزام بالقيم والقواعد الأخلاقية في عملهم، لأنهم يرون في المؤسسة قدوة في العدالة والمساواة مما يعزز الثقة المتبادلة والانضباط داخل المؤسسة، في حين توجد كل من نسبة 9.4% و 5.8% يرون أن الإجراءات العادلة داخل المؤسسة ضعيفة وضعيفة جدا أي غرس القيم والمبادئ الأخلاقية وهذا قد يكون راجع إلى غياب الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية والتمييز بين العاملين في التعامل سواء على أساس شخصي أو وظيفي، مما يضعف لديهم الإحساس بأن العدالة تسهم في الإلتزام بالقواعد والمعايير الأخلاقية.

البند رقم 08: بينت العبارة " أعتقد أن إتاحة الفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة عادلة يعزز من شعوري بضرورة التزامي بمعايير العمل المؤسسة" متوسط حسابي قوي قدر ب 3.57 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.155، وهو ما يشير إلى وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 33.770 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول إلى أن نسبة من العاملين بلغت 30.9% و24.5% يعتقدون أن إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة عادلة يعزز من شعورهم بضرورة التزامهم بمعايير العمل بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن العامل يشعر بالعدالة والإنصاف عندما يسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فالمشاركة تعني أن رأيه مهم وأنه جزء من المؤسسة بالإضافة إلى أن له مكانة وقيمة، فهذا كله يقلل من الإحساس بالتهميش والظلم، مما يعزز شعورهم بالاحترام والالتزام بمعايير العمل المؤسسية، ومن جهة ترى النسبة 10.1% و6.5% أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام بمعايير العمل بالمؤسسة وهذا راجع لأنهم يشعرون بأن رأيهم لا يؤخذ بجدية وأن القرارات تكون جاهزة مسبقا دون اعتبار لمساهمتهم لذلك فقد يفقد البعض الثقة في قيمة هذه المشاركة ولا يرون أنها تساعد فعلا في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

البند رقم 09: بينت العبارة " عدم وجود تمييز بين العاملين في المعاملة يعزز من شعوري بالفخر تجاه المؤسسة" متوسط حسابي قوي قدر ب 3.58 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.173، وهو ما يدل على وجود تباين متوسط في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيمة المحسوبة والتي قدرت ب40.460 من قيمة كاي تربيع الجدولية

والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول إلى أن نسبة من العاملين بلغت نسبتهم بين 32.4% و24.5% من المستجوبين يرون أن غياب التميز في المعاملة بين العاملين يعزز من شعورهم بالفخر تجاه مؤسسة المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات وهذا يدل على أهمية المساواة والعدالة في بيئة العمل، فعندما يشعر العامل أن جميع العاملين يعاملون بنفس الطريقة دون تمييز يتولد لديه الشعور بأنه فرد محترم مما يزيد من شعوره بالانتماء والفخر بالمؤسسة، فغياب التميز بين العاملين يساهم في تقوية الروابط الإجتماعية داخل المؤسسة ويدعم بناء هوية جماعية إيجابية بين العاملين، وفي المقابل توجد نسبة 8.6% و 5.8% من المستجوبين يرون بأنه يوجد تمييز بين العاملين في هذه المؤسسة مما يضعف من شعورهم بالفخر تجاه المؤسسة ويفسر ذلك شعور العامل بالظلم وعدم التقدير والتفضيل بعض العاملين على غيره لأسباب أخرى، ا التمييز يولد الإحباط لدى العاملين مما يؤدي إلى ضعف الانتماء وانعدام الثقة.

البند رقم 10: بينت العبارة "القوانين المفروضة داخل المؤسسة تجعلني أكثر استعدادا لبذل جهود إضافية في العمل" بمتوسط حسابي قوي قدر ب 3.56 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.078، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 42.187 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وتظهر نتائج الجدول إلى أن نسبة من العاملين بلغت نسبتهم 34.5 و 20.9 من المستجوبين يرون أن القوانين المفروضة داخل المؤسسة تجعلهم يبذلون جهودا إضافية في عملهم وهذا يدل على أن القوانين في هذه المؤسسة تطبق على جميع العاملين دون استثناء، فحين يدرك العامل أن المؤسسة تطبق القوانين بعدالة يصبح أكثر التزاما واستعدادا لبذل جهود لأن هذا الجهد لن يضيع بل سيقابل بالتقدير أو المكافأة، ومن جهة أخرى ترى أن النسبة 28.8% من اجابات العاملين أن القوانين المفروضة داخل المؤسسة تجعلهم يبذلون جهود إضافية في عملهم وذلك بدرجة متوسطة، في حين أفادت نسبة 11.5 و4.3 من اجابات العاملين بدرجة ضعيفة وضعيفة جدا بأن القوانين المفروضة عليهم تطبق بطريقة صارمة وغير عادلة، بالإضافة إلى لا يشاركون في وضع هذه القوانين أو فهم أهدافها مما يقلل من شعورهم بالانتماء وعدم استعدادهم لبذل جهود إضافية.

البند رقم 11: بينت العبارة " أعتقد أن عدالة القواعد واللوائح المتبعة في التقييم داخل المؤسسة تعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه زملائي بالعمل والإدارة" متوسط حسابي قوي قدره 3.70 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.121، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب53.626 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، ويتضح من الجدول أن النسبة 41 و 25.2 من استجابات العاملين بدرجة قوي وقوي جدا يرون بأن القواعد واللوائح المتبعة في التقييم داخل المؤسسة تعزز من شعورهم بالمسؤولية تجاه زملائهم بالعمل والإدارة وهذا ما صرح لنا به مدير الموارد البشرية عند مقابلتنا له حيث أكد لنا تقييم الأداء المهني لكل عامل يتم وفق معايير موضوعية تتمثل في حجم العمل، نوعية العمل، انضباط العامل، في حين تشير كلا من النسبتين 11.5 و5 من استجابات العاملين بضعيف وضعيف جدا على التوالي أن القواعد واللوائح المتبعة في التقييم داخل المؤسسة غير عادلة وهذا ما يدل على أن التقييم يتم بطريقة آلية وغير شفافة، فغياب العدالة والمساواة في هذه اللوائح قد يخلق نوعا من الصراع والتنافس السلبي مما يؤدي إلى ضعف الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة ويقلل من الشعور بالمسؤولية الجماعية.

البند رقم 12: بينت العبارة "تقييم الأداء اعتمادا على العدالة والنزاهة يعزز من التزامي بمعايير العمل والقيم المؤسسية" متوسط حسابي قوي قدره 3.68 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.022، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب67.727 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول إلى نسبة من العاملين بلغت 41.7 يرون أن تقييم الأداء المهني لكل عامل يتم وفق مبادئ العدالة والمساواة مما يعزز من الالتزام بمعايير العمل والقيم المؤسسية وهذا ما يدل على أن عملية التقييم تتم وفق معايير وأسس مضبوطة وفيها يشعر العامل بأن جهده معترف به وتزداد ثقته في الإدارة وأنه جزء فعال في المؤسسة مما يعزز من التزامه بمعايير العمل والقيم المؤسسية، في حين تشير كلا من النسبتين 5 و5 من استجابات العاملين بدرجة ضعيف وضعيف جدا أنهم غير راضين عن عملية تقييم الإدارة للأداء المهني وهذا لأن عملية التقييم تتم بطريقة غير عادلة مما يؤدي إلى ضعف الروابط الاجتماعية في المؤسسة وضعف الالتزام بمعايير العمل.

البند رقم 13: بينت العبارة "أعتقد أن وضوح القرارات الوظيفية يساهم في زيادة التزامي بمواعيد العمل والتقليل من حالات الغياب المتكررة" متوسط حسابي قوي قدره 3.56 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.078، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 50.676 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول إلى أن نسبة من العاملين بلغت 40.3 و18.7 بدرجة قوية حيث يرون أن وضوح القرارات الوظيفية يعد عنصرا مهما لتحقيق الضبط الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث تساهم في زيادة التزام العاملين بمواعيد العمل والتقليل من حالات الغياب وهذا يدل على أن وضوح القرارات الوظيفية تعد بمثابة آلية تنظيمية تساعد العامل على فهم مسؤولياته مما يعزز من الاندماج الوظيفي ويقلل من حالات الغياب المتكررة، بالإضافة إلى أن التزام العامل بمواعيد العمل يمثل نوعا من التكامل الوظيفي حيث أنه كلما زاد وضوح القرارات زاد التزام العامل تجاه المؤسسة، في حين تشير كلا من النسبتين 11.5 و5 من استجابات العاملين بدرجة ضعيف وضعيف جدا أنه لا يوجد وضوح القرارات الوظيفية داخل المؤسسة مما يساهم في ضعف الالتزام والانضباط وهذا يدل على ان هناك فئة من العاملين لا يشعرون بوجود وضوح تام للقرارات الوظيفية، وهذا قد يكون راجع إلى ضعف في التواصل التنظيمي أو غياب المعايير التي تنظم سلوك الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة ومنه يعكس هذا الأمر نوعا من الخلل الوظيفي داخل هذه المؤسسة مما يساهم في ضعف الالتزام والانضباط لدى العاملين داخل بيئة العمل.

البند رقم 14: بينت العبارة "يساهم نمط الإشراف العادل في تعزيز حرصي على تنفيذ التعليمات والتوجيهات المؤسسية" متوسط حسابي قدره 3.43 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.057، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب46.144 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول إلى أن نسبة من العاملين بلغت 33.8 و15.8 بدرجة قوي وقوي جدا يرون أن الإشراف العادل يلعب دورا جوهريا في تعزيز الحرص على تنفيذ التعليمات والتوجيهات داخل المؤسسة وهذا يدل على أن الإشراف العادل في المؤسسة قائم على مبادئ الإنصاف والشفافية ويشعر الأفراد بأنهم موضع تقدير مما يدعم الإستقرار المؤسسي ويحفز العاملين على الإلتزام بسلوكيات مهنية إيجابية تخدم

الأهداف الجماعية للمؤسسة، في حين نجد نسبة 5 من العاملين أجابوا بدرجة ضعيف جدا أن هناك غياب للعدالة في الإشراف داخل المؤسسة وأن العاملين يشعرون بالتمييز وعدم التقدير مما يضعف دافعيتهم للعمل ويقلل من إلتزامهم بالتعليمات والتوجيهات المؤسسية مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وضعف الأداء في المؤسسة.

البند رقم 15: بينت العبارة "أعتقد أن إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والاعتراض على القرارات غير العادلة يعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه المؤسسة" متوسط حسابي قدره 3.61 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.164، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 37.151 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة31.7 و27.3 من استجابات العاملين بالمركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات يرون بأن اتاحة الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم والإعتراض على القرارات غير العادلة يعزز من الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة وذلك بدرجة قوية ومتوسطة وهذا يدل على أن العاملين لهم الحق في إبداء أرائهم والاعتراض على القرارات غير العادلة وهذا راجع لمعرفتهم باللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة، كما أن هؤلاء العاملين يشعرون بأن لهم صوتا وتأثيرا في بيئة العمل، وهذا الإحساس بالمشاركة يرسخ الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويزيد من التزامهم بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ومن جهة أخرى ترى النسبة 7.9 و7.2 بدرجة ضعيف وضعيف جدا على التوالي أن مؤسسة المطاحن الكبر بالعوينات لا تتيح الفرصة لبعض العاملين للمشاركة في إبداء آرائهم والاعتراض على القرارات التي لا تناسبهم، وهذا نتيجة لعدم معرفتهم بالقوانين والقواعد المعمول بها في المؤسسة، وبالتالي عندما يحرم الأفراد من التعبير عن وجهات نظرهم أو الدفاع عن حقوقهم يؤدي ذلك إلى الشعور بالتهميش وضعف الانتماء للمؤسسة.

البند رقم 16: بينت العبارة "أشعر أن الإدارة التي تحرص على التعامل العادل مع الجميع تعززمن حرصي على تطبيق القوانين المؤسسية" متوسط حسابي قوي قدره 3.67 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.163، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 41.180 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة من العاملين بلغت 33.8 و27.3 بدرجة

قوي وقوي جدا هلى التوالي أن الإدارة تتعامل مع الجميع بعدالة كما أنهم يشعرون بالاحترام والتقدير وهذا ما يحفزهم للعمل على تطبيق القوانين الإدارية ويولد لديهم الشعور بالرضا الوظيفي في المؤسسة مما يساهم تحقيق الانسجام داخل المؤسسة، في حين توجد نسبة أخرى تقدر ب 7.2 بدرجة ضعيف وضعيف جدا حيث ترى أن الإدارة تتعامل مع العاملين بتمييز كما أنهم لا يشعرون بالإحترام والتقدير، بالإضافة إلى ضغوط العمل وأنهم ينظرون للعامل على أنه أداة لتحقيق أهدافهم .

2-1. استخلاص نتائج الفرضية الأولى: للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

حققت الفرضية الأولى للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية متوسط حسابي قوي، كما أن مجال الدور الذي وقع فيه قوي، وقيمة انحراف المعياري والتي قدرت ب 1.107 ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى صادقة أي أن للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وهذا ما بينته مجمل إجابات العاملين في المؤسسة مما يدل على العدالة في الإجراءات المتبعة تولد لدى العاملين نوعا من الالتزام مما يدفعهم إلى الإستمرار في أداء مهامهم بشكل جيد، وبالتالي فالعاملين في هذه المؤسسة يدركون وجود عدالة في الإجراءات التنظيمية مما يعزز شعورهم بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة.

3-1. عرض وتحليل نتائج استجابة الأفراد للمحور الثالث

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد للمحور الثالث وكذلك التوزيع النسبd، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (15): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثالث (لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية)

الرقم	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		قوي		قوي جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع
	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)			
17	4	2,9%	10	7,2%	37	26,8%	62	44,9%	25	18,1%	3,68	0,951	77,725
18	5	3,6%	13	9,4%	33	23,7%	56	40,3%	32	23,0%	3,70	1,040	56,791

65,137	0,980	3,77	25,2%	35	37,4%	52	29,5%	41	5,0%	7	2,9%	4	19
58,086	1,036	3,72	23,7%	33	41,0%	57	21,6%	30	10,8%	15	2,9%	4	20
52,547	1,046	3,71	24,5%	34	37,4%	52	25,9%	36	8,6%	12	3,6%	5	21
57,942	1,031	3,77	26,6%	37	37,4%	52	25,9%	36	6,5%	9	3,6%	5	22
56,072	1,028	3,69	23,0%	32	38,1%	53	27,3%	38	7,9%	11	3,6%	5	23
54,921	1,020	3,60	19,4%	27	37,4%	52	30,2%	42	9,4%	13	3,6%	5	24
55,137	1,043	3,72	24,5%	34	38,8%	54	24,5%	34	8,6%	12	3,6%	5	25
67,295	1,043	3,68	20,9%	29	43,9%	61	23,0%	32	7,2%	10	5,0%	7	26
76,072	0,963	3,83	25,2%	35	43,2%	60	23,7%	33	5,0%	7	2,9%	4	27
59,216	1,0164	3,7154	إجمالي المحور										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يتضمن الجدول السابق مجموعة من العبارات التي تختبر صحة الفرضية التي تنص على أن عدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، والذي يتضح من خلال تحليل النتائج على النحو الآتي:

البند رقم 17: بينت العبارة " أعتقد أن احترام الطاقم الإداري للعاملين يعزز من شعوري بالانتماء تجاه المؤسسة" بمتوسط حسابي قوي قدر ب 3.68، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.951، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 77.725 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 44.9% و 18.1% ما يمثل أكثر من 63% من مجموع المستجوبين من العمال الذين أكدوا على اتفاقهم الإيجابي حول دور إحترام الإدارة تعزيز مشاعر الانتماء، وهذا ما يدل على أن معاملة المبينة على الاحترام والتقدير تلعب دورا كبيرا في بناء روابط عاطفية بين العامل والمؤسسة وهذا ما يشير إلى أهمية العدالة التفاعلية داخل المؤسسة من خلال تعزيز شعور العامل بالانتماء والارتباط تجاه المؤسسة، كما نجد استجابات العمال بدرجات ضعيف جدا وضعيف ظلت محدودة بنسب 2.9% و7.2 % وأنهم غير راضيين بمعاملة واحترام الإدارة لهم وهذا مما يدل على أن هذه الفئة من العمال لا يشعرون بهذا الاحترام ولهذا في تكون هذه الفئة قد مرت بتجارب سلبية تؤثر على ادراكها للعدالة التنظيمية داحل المؤسسة، فمن خلال النظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن

العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين والإدارة يخلق التزاما وولاء من طرف العاملين.

البند رقم 18: جاءت العبارة "أؤمن أن تقدير الإدارة للجهود المبذولة من طرف العاملين يعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه سمعة المؤسسة" بمتوسط حسابي قوي قدر ب 3.70 وانحراف معياري 1.040، وهو ما يدل وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 56.791 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يظهر الجدول أن النسبة 40.3% و23.7% بأن أغلبية العمال يرون أن تقدير الإدارة لجهودهم يسهم في رفع حسهم بالمسؤولية تجاه سمعة المؤسسة، وهذا ما يعكس تصورا قويا لدى العاملين بأهمية الاعتراف بمجهوداتهم من قبل الإدارة، فكلما شعر العمال بالتقدير زاد استعدادهم للمساهمة بشكل إيجابي في تعزيز صورة المؤسسة، فالإدارة التي تبادر إلى الاعتراف بجهود موظفيها تساهم في خلق بيئة قائمة على الاحترام والتحفيز، وهو ما يعزز الانتماء والالتزام بسمعة المؤسسة أمام الغير، في المقابل نجد أن هناك استجابات العمال بدرجات ضعيف وضعيف جدا بنسب 3.6% و9.4% ورغم أن النسبة الأخيرة تبقى منخفضة نسبيا، إلا أن وجودها يشير إلى أن هناك فئة وإن كانت محدودة لا تشعر بأن التقدير الإداري محفزا كافيا لتحفيزهم بالمسؤولية، حيث أكدت دراسة بن دحو سمية وسهيل مقدم 2017 أن المؤسسات التي تولي أهمية للاعتراف بمجهودات العاملين تحقق مستويات أعلى من الولاء والالتزام، وهو ما ينعكس مباشرة على سلوك الأفراد تجاه المؤسسة داخليا وخارجيا.

البند رقم 19: بينت العبارة "أعتقد أنه عندما يتم احترام أرائي أكون أكثر استعدادا للدفاع عن المؤسسة والترويج لها بين الأخرين" متوسط حسابي قوي قدره 3.77 وانحرافا معياريا بلغ 0.980، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 65.137 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 37.4% و 25.2% أي أن حوالي من 63% من المستجوبين يرون أن احترامهم من قبل الإدارة يلعب دورا هاما وعاملا محفزا وجوهريا يدفعهم إلى تبني مواقف إيجابية تجاه المؤسسة من خلال استعدادهم للدفاع عن المؤسسة والترويج لصورتها في المحيط الخارجي، فحين أن الفرد يشعر بأن رأيه مسموع ومحترم، لذلك يمنح للعامل مكانة اعتبارية داخل المؤسسة ويؤسس علاقة قائمة على

التقدير المتبادل، في المقابل نسب محدودة لدرجات ضعيف وضعيف جدا 2.9% و5.0% وهو ما يشير الو وجود شعور بالتهميش لدى بعض العاملين وهذا الشعور قد يولد لامبالاة مما يضعف استعدادهم للدفاع عن المؤسسة فالعامل الذي يشعر بأن صوته غير مسموع يصعب عليه تطوير ولائه وانتمائه للمؤسسة، ووفقا لنظرية العدالة الاجتماعية التي ترى أن الإحساس بالعدالة لا يقتصر فقط على التوزيع المادي بل يشمل جودة العلاقات الرسمية، خاصة كيفية تعامل الإدارة مع مقترحات والآراء في حين يحترم العامل يشعر بأنه جزء من المؤسسة، وأن له دور في اتخاذ القرار.

البند رقم 20: أظهرت العبارة " علاقات التعاون والمحبة والثقة قي الإدارة تعزز من رغبتي في المساهمة في نجاح المؤسسة وتطويرها" بمتوسط حسابي قوي قدر ب 3.72، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.036، وهو ما يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل أن هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 58.086 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 41.0% و23.7% مما يعني أن أكثر من 64% من المستجوبين يرون أن وجود علاقات إيجابية مع الإدارة يشكل دافعا فعليا للمساهمة في تطوير المؤسسة، مما يدل على أن بيئة العمل التي يسودها الاحترام والثقة والتعاون تدفع العامل للانتماء والرغبة في المشاركة والسعي لإنجاح المؤسسة وهو ما يعكس اقتناعا واسعا بأن جودة العلاقات تعد محفزا مباشرا للانخراط الفعال والمساهمة في تطوير المؤسسة، في المقابل ظهرت فئة من العمل ممن صنفوا العبارة ضعيف و ضعيف جدا بنسب 10.8% و 2.9% مما يدل على وجود فئة من العاملين لا ترى أثرا مباشرا لهذه العلاقات في تحفيزهم، ما قد يكون ناتجا عن غياب العدالة والقصور في الممارسات من قبل الإدارة أو غياب فالتجارب المعيشة في محيطهم المهني ما يؤثر سلبا على ولائهم ومبادرتهم، ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي تفترض أن العلاقات داخل المؤسسة قائمة على مبدأ المعاملة بالمثل، أي أن العامل يقدم الجهد والالتزم عندما يشعر بأن الإدارة تمنحه الاحترام والثقة، فالثقة والمحبة والتعاون ليست فقط قيم إنسانية بل هي تحفز العامل على المساهمة الإيجابية بما في ذلك تقديم أفكار جديدة والمشاركة في تحسن الأداء المؤسسي.

البند رقم 21: بينت العبارة " أعتقد أن التعامل بنزاهة وموضوعية في حل الصراعات بين العمال يسهم في تعزيز انتمائي العاطفي للمؤسسة" بمتوسط حسابي قوي قدر ب 3.71 وانحراف معياري قدره 1.046، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي

في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 52.547 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 37.4% و24.5% أي حوالي من 61% من المستجوبين يرون بأن النزاهة والموضوعية في إدارة الخلافات والصراعات داخل المؤسسة تعد عاملا جوهريا في تقوية انتمائهم العاطفي لها، وهو ما يدل على أن الإدارة التي تظهر عدالة في تعاملها مع النزاعات لا تكتفي فقط بحل المشكلات القائمة، بل تساهم أيضا في نشر بيئة مبنية على الاحترام والثقة والمساواة داخل المؤسسة، في حين يشعر العمال بأن حقوقهم مضمونة وأن النزاعات تدار بنزاهة، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء والأمان ويزيد من ارتباطهم العاطفي تجاه المؤسسة، في المقابل نجد أن النسبة 8.6% و3.6% من استجابات العمال بدرجة ضعيف وضعيف جدا الذين أبدوا عدم الرضا، ما قد يكون نتيجة لتجارب سابقة شعروا فيها بعدم الإنصاف أو التمييز في معالجة الخلافات.

البند رقم 22: بينت العبارة "أشعر أن التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يعزز من الانسجام والارتباط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين" بمتوسط حسابي قوي قدر ب 3.77 وانحراف معياري 1.031، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 57.942 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يظهر في الجدول أعلاه أن النسبة 37.4% و26.6% أي ما يقارب 64% من المستجوبين الذين لديهم قناعة يرون بأن وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين يعزز من الانسجام ويقرب بين الأهداف الفردية والمؤسسية، وهو ما يدل على أن هذا الميل الجماعي نحو الاعتراف بأهمية التواصل بالمؤسسة المطاحن الكبرى بالعوينات على أن العاملين لا يرون في التواصل مجرد وسيلة لنقل وتبادل التعليمات بل كأداة فعالة يبني الثقة ويحفز الشعور بالانتماء، فكلما كان هناك شفافية في التعامل شعر العامل أنه ليس مجرد منفذ للقرارات بل طرف فاعل وصوته مسموع، وأن رأيه يؤخذ بعين الاعتبار يصبح أكثر وعيا بدوره وأكثر حماسا للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف التنظيم، مما يساعد في خلق بيئة عمل متناغمة تشجع على الالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة، في المقابل نجد أن هناك من عبروا بدرجات ضعيف وضعيف جدا بنسب 3.6% و 6.5% على أنهم غير راضين وهو ما يشير على وجود فجوات وثغرات في الاتصال داخل بعض الأقسام والمصالح أو لضعف آليات الحوار في مستويات معينة بالمؤسسة، ما يؤدي إلى ضعف في الارتباط والانسجام أو حتى شعور بالتهميش، وهذا ما أشار

إليه فروم في نظرية التوقع التي تفترض أن الأفراد يسلكون سلوكا معينا إذا توقعوا أن هذا السلوك سيقودهم إلى نتائج يرغبون بها، وعندما يشعر العامل أن التواصل مع الإدارة سيمكنه من إيصال صوته وتحقيق أهدافه، فإنه يكون أكثر التزاما بأهداف المؤسسة ويظهر استعدادا أعلى للتعاون والانسجام.

البند رقم 23: سجلت العبارة " أشعر أن مصداقية الإدارة في التعامل تعزز من روح العمل الجماعي والتعاون داخل بيئة العمل" فقد سجلت متوسطا حسابيا قوي قدره 3.69 وانحرافا معياريا 1.028، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب56.072 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 38.1% و 23.0% ما يمثل أكثر من 61% من المستجوبين يرون أن مصداقية الإدارة تمثل أحد العوامل الأساسية التي تدعم روح العمل الجماعي والتعاون مع العاملين، وهو ما يدل على وجود وعي كبير بأهمية السلوك الإداري النزيه والشفاف الذي ينعكس على جودة العلاقات داخل المؤسسة، أي أن غالبية العاملين بالمؤسسة المطاحن الكبرى بالعوينات من وجهة نظرهم يعتبرون أن الثقة في الإدارة لا تقتصر على الجوانب الإجرائية بل تشمل أيضا الجانب الإنساني في العلاقة بين الإدارة والعاملين مثل الشعور بالاحترام والتقدير والعدالة والإنصات الفعلي لمشكلات الأفراد في حين تكون الإدارة صادقة وملتزمة في وعودها ومنصفة في قراراتها، يشعر العمال بأنهم جزء مهم داخل المؤسسة وتولد مناخا من الأمان والارتياح مما يدفعهم نحو التعاون الانخراط والمبادرة والعمل الجماعي، في المقابل نجد أن هناك من صنفوا في درجات ضعيف و ضعيف جدا بالنسبة 7.9% و 3.6% وهي فئة محدودة تعبر عن وجود فجوة في مصداقية الإدارة مما ينعكس سلبا على قدرتهم على الانخراط بفعالية في فرق العمل ويحد من اندماجهم في النشاط الجماعي.

البند رقم 24: بينت العبارة " إشراك العاملين في التخطيط يسهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم" متوسطا حسابيا قوي قدره 3.60 بانحراف معياري قدره 1.020، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 54.921 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يظهر من الجدول أن النسبة 37.4% و 19.4% بأن أغلبية المستجوبين يرون أن أهمية مشاركة في عملية التخطيط لها دور مهم وتؤثر بشكل إيجابي في تعزيز روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسة وهو ما يدل على أن العاملين بهذه المؤسسة

عبرت عن تأييدها لمبدأ المشاركة مما يشير إلى أن الإحساس بالثقة يشكل دافعا نحو الإبداع والابتكار، ومن جهة أخرى نجد 30.2% من المستجوبين في درجة متوسط وهو ما يشير إلى تردد أو غياب تجربة مباشرة مع هذه الفئة فيما يخص اشركها الفعلي في التخطيط المؤسسي، في المقابل نجد أن هناك من صنفوا بدرجات ضعيف و ضعيف جدا 9.4% و3.6% وهم غير راضين وهو ما يدل على شعورهم بالتهميش أو غياب الفعلي للممارسات التشاركية داخل المؤسسة، فهذه الفئة من العمال قد تفتقر إلى الفرص الحقيقية للتعبير آرائهم وأفكارهم والمشاركة في القرارات المتعلقة بالمهام والمشاريع، ما يؤدي إلى إحساس باللامبالاة أو الاغتراب المهني ما ينعكس سلبا على أدائهم وتحفيزها، ومن هذا يعد من الضروري أن تولي اهتماما خاصا بهذا الفئة من العمال عبر تمكينها من الفرص التعبير والمشاركة وإشعارها بأهمية وجودها ودورها داخل بيئة العمل .

البند رقم 25: بينت العبارة " أعتقد أن اعتراف الإدارة بجهود العاملين وتحفيزهم باستمرار يعزز من شعوري بالفخر كوني جزءا من المؤسسة" بمتوسط حسابي قوي قدر ب 3.72 و انحراف معياري قدره 1.043، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 55.137 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل علو وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يظهر من الجدول أن النسبة 38.8% و24.5% من المستجوبين يرون بأن تحفيز الإدارة واعترافها المتواصل بمجهوداتهم يشكل مصدر فخر حقيقي لهم، ويعزز من شعورهم بالانتماء والارتباط وكونهم جزء من المؤسسة، وهو ما يدل على استجابة هؤلاء العاملون ناتجة عن شعورهم بأن ما يقدمونه من جهد يقابل بتقدير من طرف الإدارة، في المقابل نجد أن هناك من صنفوا درجات ضعيف و ضعيف جدا بنسب 8.6% و 3.6% من المستجوبين غير راضين وهو ما يدل على أن هذه الفئة من العمال قد يشعرون بالتجاهل أو التمييز داخل بيئة العمل، فربما هؤلاء الأفراد لم يتلقوا إشارات واضحة من الإدارة تعكس اهتماما بجهودهم، أو تعرضوا لتجارب سلبية أفقدتهم الثقة في وجود عدالة أو تحفيز فعلي، فمن المهم أن تسعى المؤسسة لتقليص فجوة ادارك من خلال بناء آليات واضحة وشفافو للاعتراف بالجهود، وتعميم ثقافة الشكر والتحفيز وهذا ما يجعلهم أكثر ولاء مما يعزز من شعورهم بالفخر ويعمق رغبتهم في الاستمرارية والعطاء داخل المؤسسة.

البند رقم 26: سجلت العبارة "أعتقد أن الشعور بإنصاف في التعامل اليومي يجعلني أكثر ولاء للمؤسسة وأقل رغبة في مغادرته" بمتوسط حسابي قوي قدر 3.68 وانحراف معياري بلغ 1.043، وهو

ما يدل وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 67.295 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 43.9% و20.9% ما يؤكد أكثر من 64% من المستجوبين يرون أن الإنصاف في المعاملة اليومية يعد عاملا جوهريا في تعزيز ولائهم وتقليص نواياهم في مغادرة المؤسسة، وهو ما يدل على شعور العامل بالمؤسسة المطاحن الكبرى بالعوينات على المعاملة منصفة وعادلة سواء في توزيع المهام، التقدير، يتولد لديه شعور بالاستقرار والانتماء، ويقل احتمال تفكيره في ترك مؤسسة، في المقابل نجد النسبة 7.2% و5.0% من المستجوبين غير راضين وهو ما يدل على أن هذه الفئة محدودة من العمال تعاني من انطباع بعدم الإنصاف أو التفاوت في المعاملة اليومية أو ضعف تقدير مجهوداتهم مقارنة بأخرين وهو ما يؤدي إلى تراجع ولائهم وربما تفكيرهم في مغادرة المؤسسة، ولذلك يجب أخذ مواقفهم بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة من خلال تعزيز شعور بالعدالة لدى هذه الفئة من العمال من خلال تنظيم دورات تكوينية وتحسين الشفافية في القرارات الإدارية بما يضمن إشراك الجميع ويقلل من الشعور بالتهميش، فكلما زاد الإحساس بالإنصاف زاد ولاء العاملين.

البند رقم 27: بينت العبارة "أشعر أن تقديم الشكر والثناء على جهودي بطريقة عادلة يشجعني على الاستمرار والعطاء" فقد حققت أعلى متوسط حسابي قوي ضمن هذا المحور ب 3.83 مع انحراف معياري بلغ 0.963، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في الم من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 قابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 76.072 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يظهر من الجدول أن النسبة 43.2% و25.2% من المستجوبين الذين يقرون بأن التقديم الشكر والثناء على جهودهم يلعب دورا هاما على استمرارية والمبادرة في العمل، وهو ما يدل على أن هؤلاء العاملين يشعرون بأن الاعتراف بجهودهم يعكس احتراما وتقديرا مما يدفعهم للعطاء والتفاعل الإيجابي مع محيطهم المهني، وهو ما يساهم في تعزيز ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة، في المقابل هناك نسبة 3.6% و5.8% الذين صنفوا في درجات ضعيف و ضعيف جدا من المستجوبين غير راضين لا سيما على أنها تشير إلى ان هناك حالة من التهميش، وقد يكون بسبب غياب الإنصاف في توجيه الثناء والشكر، او بسبب تمييز في الاعتراف بين العاملين، ما يشعرهم باللامبالاة ويؤدي إلى تراجع الأداء، ولهذا يمكن أن تتأخذ المؤسسة باعتمادهم نظام تقدير منصف وشفاف، يضمن أن جميع الجهود تثمن بشكل متكافئ

بعيدا عن التحيز والمحاباة، وقد جاء في دراسة إيهاب أحمد عويضة 2008 حيث أكد أن التقدير المعنوي والتحفيز العادل يلعبان دورا حاسما في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين، كما أظهرت نتائج دراسته أن غياب ثقافة الشكر يضعف روح الانتماء ويزيد من مستويات اللامبالاة بين العاملين.

4-1. استخلاص نتائج الفرضية الثانية: لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

حققت الفرضية الثانية لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية متوسط حسابي قوي قدره ب 3.71، كما أن مجال الدور الذي وقع فيه قوي، وانحراف معياري قدره 1.016ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية صادقة أي أن لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية وهذا ما أظهرته بيانات محور عدالة المعاملات أن العاملين يظهرون مستويات عالية من الاتفاق حول مساهمة الاحترام والتقدير والتواصل الجيد من قبل الإدارة في تعزيز الانتماء والارتباط الوجداني بالمؤسسة، وهذا ما يدل على لعدالة المعاملات دور قوي في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين إذ يشعر العاملون بالتقدير والاحترام مما يزيد من رضاهم وثقتهم في المؤسسة، هذا الشعور يولد لديهم إنتماءا قويا ورغبة في البقاء في المؤسسة والمساهمة في نجاحها.

5-1. عرض وتحليل نتائج استجابة الأفراد للمحور الرابع

الجدول رقم (16): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الرابع (للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية)

الرقم	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		قوي		قوي جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع
	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)			
28	7	5,0%	14	10,1%	39	28,1%	58	41,7%	21	15,1%	3,52	1,031	61,396
29	7	5,0%	4	2,9%	42	30,2%	58	41,7%	28	20,1%	3,69	0,992	76,000
30	7	5,0%	8	5,8%	43	30,9%	50	36,0%	30	21,6%	3,92	3,498	92,496
31	7	5,0%	15	10,8%	30	21,6%	46	33,1%	41	29,5%	3,71	1,150	39,813
32	5	3,6%	11	7,9%	40	28,8%	58	41,7%	25	18,0%	3,63	0,987	67,295
33	5	3,6%	11	7,9%	35	25,2%	64	46,0%	24	17,3%	3,65	0,976	78,374
34	4	2,9%	6	4,3%	43	30,9%	55	39,6%	31	22,3%	3,74	0,951	72,763
35	8	5,8%	9	6,5%	43	30,9%	50	36,0%	29	20,9%	3,60	1,068	52,906
36	8	5,8%	11	7,9%	34	24,5%	56	40,3%	30	21,6%	3,64	1,084	54,417
37	5	3,6%	11	7,9%	34	24,5%	53	38,1%	36	25,9%	3,75	1,043	55,496

60,604	1,044	3,86	31,7%	44	36,0%	50	23,0%	32	5,8%	8	3,6%	5	38
89,691	1,256	3,700	إجمـــالي المـحـــور										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يتضمن الجدول السابق مجموعة من العبارات التي تختبر صحة الفرضية التي تنص على أن للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، والذي يتضح من خلال تحليل النتائج على النحو الآتي:

البند رقم28: بينت العبارة "إن توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل عادل يشعرني بوجود فرصة للتطوير والترقية في وظيفتي" متوسط حسابي قوي قدره 3.52 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.031، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 61.396 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة من العاملين بلغت 41.7% بدرجة قوي يرون أن توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل منصف يشعرهم بوجود فرصة للتطوير والترقية في الوظيفة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تقوم بتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل عادل مما يعزز الثقة في المؤسسة ويخلق لديهم دافعا أكبر نحو العمل والإنتاج، وذلك لكونهم يرون أن جهودهم تقدر وأن هناك فرصة للترقية، في حين تشير كل من النسبة 28.1% من استجابات العاملين بدرجة متوسط، في المقابل ترى النسبة 10.1% و 5% بدرجة ضعيف وضعيف جدا بأن توزيع المهام والمسؤوليات يكون بشكل غير عادل مما يؤثر سلبا على نفسية العاملين ودافعيتهم بالإضافة إلى أنه يؤدي ذلك إلى ضعف الإنتماء للمؤسسة كما قد يدفع بعض العاملين إلى ترك العمل بحثا عن بيئة عمل عادلة.

البند رقم29: سجلت العبارة "اعتماد نظام عادل في توزيع العلاوات يعزز من مسؤوليتي في تبني أهداف المؤسسة" متوسط حسابي قوي قدره 3.69 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.992، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 76.000 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة من العاملين بلغت41.7 % بدرجة قوي يرون أن العدالة في توزيع العلاوات يعزز من الرغبة في تبني أهداف المؤسسة، وهذا يدل على أن العدالة في منح العلاوات تشجع

العامل على الالتزام بعمله وتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أنه من خلال استخدامنا لأداة المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية تبين ان توزيع العلاوات داخل المؤسسة يكون بطريقة عادلة ونظامية وذلك وفقا لكل مسار مهني للعامل " الانضباط والالتزام، غياب العقوبات"، في حين ترى النسبة 2.9% و 5% بدرجة ضعيف وضعيف جدا بأن مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات لا تقوم بتوزيع العلاوات بشكل عادل بين العاملين وهذا راجع إلى غياب الشفافية في نظام العلاوات حيث لا توجد معايير واضحة تحدد من يستحق العلاوة، بالإضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط وعد الرضا بين العاملين.

البند رقم30: بينت العبارة "أعتقد أن توزيع الأعباء الوظيفية يقلل الشعور بالإرهاق والتعب مما يزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل في المؤسسة" متوسط حسابي قوي قدره 3.92 في حين بلغ الانحراف المعياري 3.498، وهو ما يدل على وجود تباين متوسط في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 92.496 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة من العاملين بلغت 21.6% و 36% بدرجة قوي وقوي جدا أن توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل ومتوازن بين العاملين يسهم في رفع الروح المعنوية للعامل مما يدفعه للاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة، وهذا يدل على أن هذا المؤسسة تقوم يتوزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل بين العاملين مما يسهم في تقليل من التوتر والإرهاق داخل بيئة العمل كما يشعر بالراحة والرضا الوظيفي مما يجعله يرغب في الاستمرار في العمل بالمؤسسة والمساهمة في نجاحها، في حين تشير كل من النسبة 5.8% و5% من استجابات العاملين أن توزيع الأعباء الوظيفية بين العاملين يكون بشكل غير عادل مما يؤدي إلى الشعور بالظلم والإحباط بالإضافة إلى زيادة التوترات والصراعات بين العاملين مما تجعلهم يرغبون في ترك العمل بحثا عن بيئة عمل أكثر عدالة ومساواة.

البند رقم31: بينت العبارة "أشعر أنه عندما يتم توزيع الرواتب بشكل عادل فإن ذلك يعزز من رضا عن العمل ويجعلني أكثر استعدادا للبقاء في المؤسسة" متوسط حسابي قوي قدره 3.71 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.150، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 39.813 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة

احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة من العاملين بلغت 33.1% بدرجة قوية حيث يرون أن توزيع الرواتب بشكل عادل يعزز من الرضا عن العمل ويدل ذلك على أن العدالة في توزيع الرواتب تلعب دورا مهما في تحقيق الرضا للعاملين، فعندما يشعر العامل أن راتبه يعكس جهده ويقارن بعدالة زملائه ينمو لديه الشعور بالرضا والأمان داخل المؤسسة مما يزيد من رغبته في البقاء داخل المؤسسة، في المقابل ترى النسبة 10.8% و5% أن مؤسسة المطاحن الكبرى لا تقوم بتوزيع الرواتب بشكل عادل بين العمال وذلك بدرجة ضعيف وضعيف جدا وهدا بسبب غياب معايير واضحة وشفافة لتحديد الأجور كما قد يكون ذلك ناتجا عن المحسوبية أو ضعف في الإدارة والتقييم هذا الوضع يضعف العلاقات المهنية ويزيد من التوتر والصراعات داخل بيئة العمل.

البند رقم32: بينت العبارة " تساهم عدالة توزيع المكافآت في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي مما يزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة" متوسط حسابي قوي قدره 3.63 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.987، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 67.295 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة من العاملين بلغت 41.7% بدرجة قوي يرون توزيع المكافآت بين العاملين في هذه المؤسسة يساهم في تعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي مما يزيد من رغبتهم في البقاء، وهذا ما يدل على أن العاملين يتلقون مكافآت على الأعمال التي يقومون بها لإنجاح المؤسسة، حيث يتولد لديهم الشعور بالثقة والاطمئنان مما يدفعهم إلى الاستمرار والبقاء في العمل في هذه المؤسسة، في حين ترى النسبة 7.9% و3.6% من استجابات العاملين بدرجة ضعيف وضعيف جدا أن هذه المؤسسة تقوم بتوزيع المكافآت بشكل غير عادل وغير موضوعي وهذا راجع لتكوين بعض العاملين لعلاقات الغير الرسمية وهذا ما جعلهم يستفيدون من ذلك بالإضافة إلى عدم شفافية القرارات المتخذة مما يؤدي ضعف الانتماء تجاه هذه المؤسسة.

البند رقم33: بينت العبارة "تؤدي عدالة تقسيم العمل إلى الرفع من قيمة العامل داخل المؤسسة مما يعزز من رغبتي في البقاء بها والدفاع عن مصالحها" متوسط حسابي قوي قدره 3.65 في حين بلغ الانحراف المعياري0.976، وهو ما يدل على وجود تباين ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتظهر نتائج اختبار كاي تربيع أن القيم المحسوبة والتي قدرت ب 78.374 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة

احصائية بين استجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة من العاملين بلغت 46% بدرجة قوي يرون أن تقسيم العمل بشكل منصف يساهم في الرفع من قيمة العامل داخل المؤسسة مما يعززمن رغبته في البقاء في المؤسسة والدفاع عنها وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تقوم بتقسيم العمل بين العاملين بشكل عادل وذلك وفق معايير واضحة وشفافة مما يساهم في رضا العامل وبناء علاقات اجتماعية قائمة على المحبة والثقة مما يعزز من رغبة العامل في البقاء في المؤسسة والدفاع عنها، في حين ترى النسبة 7.9% و3.6 % من استجابات العاملين أنه يتم تقسيم العمل بشكل غير عادل في هذه المؤسسة وهذا راجع إلى غياب مبدأ الشفافية وعدم وضوح المعايير في تقسيم العمل بالإضافة إلى ضعف التخطيط والتنظيم، كل هذه العوامل تساهم في تراجع الدافعية وتعزز من رغبة العامل في ترك المؤسسة.

البند رقم34: بين العبارة " يساهم التوزيع العادل لساعات العمل في تعزيز شعوري بالاستقرار الوظيفي" متوسطا حسابيا قوي قدره 3.74 وانحرافا معياريا بلغ 0.951، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب72.763 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 22.3% و 39.6% أي ما يقارب 62% من المستجوبين يرون أن التوزيع العادل لساعات العمل يعزز شعورهم بالاستقرار الوظيفي، وهو ما يدل على إدراك إيجابي للعاملين لأهمية العدالة التوزيعية داخل المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتوزيع الجهد والوقت بشكل منصف وهذا ما أدى إلى إحساسهم بالطمأنينة وعدم الرغبة في المغادرة وبالتالي يزيد من دافعيته العامل بهذه المؤسسة ورضاه العام، فحينما يشعر العامل أن وقته يدار بعدالة دون تفرقة أو تمييز تنشأ لديه حالة من الانتماء الوظيفي فيشعر أن مؤسسة تنظر إليه كعنصر بشري وليس مجرد ألة انتاج، في المقابل نجد أن هناك فئة من العمال صنفوا بدرجات ضعيف وضعيف جدا بنسب 4.3% و2.9% وهم غير راضين وهو ما يدل على أن هذه الفئة القليلة من العمل قد تشعر بالإجهاد المفرط وتحمل أعباء زمنية أكثر من غيرها مما قد يولد إحساس بعدم التقدير والانهاك مقارنة بزملائهم، وهذا قد يكون نتيجة إلى ضرورة فتح قنوات اتصال بين الإدارة والعاملين لضمان توزيع عادل للوقت والجهد والأعباء الوظيفية .

البند رقم35: بينت العبارة " أشعر أن المساواة في فرص التدريب والتطوير المهني تعزز من رغبة العاملين في مواصلة العمل رغم التحديات التي قد تواجههم" متوسطا حسابيا قوي قدره 3.60 وانحرافا

معياريا بلغ 1.068، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 52.906 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 36% و20.9% من المستجوبين يرون أن المساواة في فرص التدريب والتطوير المهني يساهم بشكل فعال في تعزيز رغبتهم في الاستمرار بالعمل، حتى في ظل التحديات التي قد تواجههم، وهو ما يدل إدراك إيجابي لأهمية العدالة وأنها تلعب دورا مهما في توفير فرص النمو المهني داخل المؤسسة، فحين يشعر العامل أن المؤسسة تمنحه نفس الفرص التي تمنح لزملائه يصيح أكثرا ولاء وانتماء ويولد لديهم الثقة بالمؤسسة، في المقابل نجد هناك من عبروا عن درجات ضعيف وضعيف جدا بنسب 6.5% و5.8% بعدم رضاهم، وهو ما يدل على وجود فجوة في توفير فرص التطوير داخل المؤسسة، وهم يشعرون بعدم الإنصاف والتهميش من قبل الإدارة، ما قد يضعف دافعية العامل ويؤثر سلبا على اندماجاهم داخل المؤسسة، ولهذا من الضروري على المؤسسة الالتفات لهذه الفئة من العاملين وتحديد مكان الخلل في توفير الفرص ليزيد انتمائهم للمؤسسة.

البند رقم 36: بينت العبارة "أشعر أن توفير نظام عادل للتوزيع الأرباح والمزايا بين العاملين يسهم في تعزيز شعوري بالأمان الوظيفي والاستمراري" متوسطا حسابيا قدره 3.64 وانحرافا معياريا بلغ1.084، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 54.417 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 21.6% و40.3% من المستجوبين يرون بأن وجود نظام عادل لتوزيع الأرباح والمزايا يعزز من شعورهم بالأمان الوظيفي والاستمرارية داخل المؤسسة، وهو ما يدل على أن هناك درجة وعي العاملين بأهمية الإنصاف في الجوانب المالية والمهنية داخل المؤسسة فحين شعر العاملون أن العوائد التي يتلقونها تعكس جهودهم ومكانتهم فإن ذلك يعززمن الشعور بالأمان الوظيفي ويقلل من رغبتهم في المغادرة، ويشير ذلك إلى أن عدالة التوزيع لها دورا محوريا في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية، في المقابل فإن نسبة5.8% و7.9% ممن اختاروا درجات ضعيف وضعيف جدا وهي تشير إلى أن بعض العاملين بهذه المؤسسة لم تعبر عن رضاهم، يشعرون بالتفاوت في المزايا والتهميش حول كيفية توزيع الموارد داخل المؤسسة مما ينعكس سلبا على شعورهم

بالاستقرار الوظيفي ويضعف انتمائهم للمؤسسة، وهو ما يتطلب على المؤسسة مراجعة سياساتها المتعلقة بتوزيع الأرباح والمزايا لضمان وجود معايير واضحة.

البند رقم 37: بينت العبارة " أعتقد أن منح الحوافز بشكل عادل بناء على أداء يعزز من تشجيعي بالاستمرار بالمؤسسة" متوسطا حسابيا قوي قدره 3.75 وانحرافا معياريا بلغ 1.043، وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 55.496 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 25.9% و38.1% أي ما يقارب 64% من المستجوبين عن قناعتهم على أن منح الحوافز بشكل عادل بناء على الأداء يلعب دورا مهما في تشجيعهم على البقاء داخل المؤسسة، وهو ما يدل على أن هؤلاء العاملين يعطون أهمية للعدالة التحفيزية باعتبارها آلية فعالة لخلق الشعور با، جهودهم تتلقى تقدير مما يعزز لديهم الإحساس بالإنصاف والانتماء ويدفعهم إلى الاستمرار الوظيفي، في المقابل فإن نسبة 7.9% و3.6% ممن اختاروا درجات ضعيف وضعيف جدا مما يشير إلى هناك فجوة في اقتناع بعض العاملين بنظام الحوافز قد يشعرون بأن الحوافز لا تمنح دائما على الأساس الجدارة وغير عادل، والشفافية والمحاباة والتمييز بين الأقسام، مما يضعف الدافعية لديهم وتراجع الأداء.

البند رقم 38: بين العبارة "أشعر أن حصولي على حقوقي المالية دون التأخير يعزز من قراري بالبقاء في المؤسسة" متوسطا حسابيا قدره 3.86 وانحرافا معياريا بلغ 1.044، وهو ما يدل على وجود تشتت متوسط في استجابات أفراد العينة، في المقابل هناك تمركز قوي في درجة قوي، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبية والتي قدرت ب 60.604 من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث يتضح من الجدول أن النسبة 25.9% و38.1% من المستجوبين يرون أن الحصول على الحقوق المالية دون تأخير يشجعهم على الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، مما يدل على أن هناك وعيا متزايد بأهمية العدالة في منح الحوافز المالية التي تعد حقا مشروعا على أن تلعب دورا هاما في تعزيز الولاء التنظيمي الاستقرار المهني ودوره في خلق بيئة تنظيمية محفزة ومستقرة، في المقابل هناك النسبة 7.9% و3.6% ممن اختاروا درجات ضعيف وضعيف جدا لم يبدوا تأييدا كبيرا، مما يشير إلى تفاوت في الشعور بالعدالة لدى البعض، قد يعود إلى شعورهم بوجود نوع من التحيز أو المحاباة، بل يعبر العامل عن اختلال اجتماعي ضمن المؤسسة حيث لا يحترم مبدأ الأجر العادل مقابل الجهد، مما يضعف ثقتهم بالإدارة ويدفعهم للمغادرة

المؤسسة، فإن معالجة هذا الاختلال يتطلب من المؤسسة تبني نظام المكافآت قائم على معايير أداء واضحة وشفافة تعلن للعاملين وتطبق بإنصاف.

6-1. استخلاص نتائج الفرضية الثالثة: للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

حققت الفرضية الثالثة للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية متوسط حسابي قوي قدره 3.70، كما أن مجال الدور الذي وقعت فيه قوي، وانحراف معياري قدره 1.256 ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثالثة صادقة للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وهذا ما بينته نتائج محور العدالة التوزيعية أن التوزيع العادل للمهام والمكافآت وساعات العمل والحقوق المالية يعزز من شعور العاملين بالرضا الوظيفي ويقلل من نوايا مغادرة المؤسسة، وهذا يدل على أن للعدالة التوزيعية تشكل أحد أهم عوامل دعم الولاء الاستمراري، حيث يدفع الإحساس بالإنصاف إلى الرغبة في البقاء داخل المؤسسة والدفاع عنها والمساهمة في نجاحها وتطورها.

2. عرض النتائج العامة للدراسة:

- الإجراءات العادلة المطبقة داخل المؤسسة تساهم في تعزيز التزام العامل بالقيم والمعايير الأخلاقية.
- أغلبية العاملين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات بطريقة عادلة مما يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء تجاه المؤسسة.
- عدم التمييز بين العاملين في المعاملة القانونية يعزز من شعورهم بالفخر تجاه المؤسسة.
- وجود قوانين مفروضة داخل المؤسسة تجعل العاملين أكثر استعدادا لبذل جهود إضافية في العمل.
- عدالة القواعد واللوائح المتبعة في التقييم تعزز من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه زملائهم بالعمل والإدارة.
- أغلبية العاملين يتم تقييم أدائهم بعدالة مما يعزز من التزامهم بمعايير العمل والقيم المؤسسية.
- الإشراف العادل بين العاملين يعزز من حرصهم على تنفيذ التعليمات والتوجيهات المؤسسية.

- اتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم والاعتراض على القرارات غير العادلة يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.
- احترام أراء العاملين يزيد من رغبتهم في الدفاع عن المؤسسة والترويج لها.
- التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يعزز من الانسجام والارتباط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- أغلبية العاملين يتم إشراكهم في عملية التخطيط مما يعزز روح المبادرة والإبداع لديهم.
- يتم توزيع الرواتب بشكل عادل بين العاملين مما يعزز الرضا عن العمل ويزيد من استعدادهم للبقاء في المؤسسة.
- المساواة في فرص التدريب والتطوير المهني تعزز من رغبة العاملين في مواصلة العمل في هذه المؤسسة رغم التحديات التي تواجههم.

3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

في ضوء النتائج السوسيو-تنظيمية المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، والتي مكنت من الإجابة التساؤلات المطروحة في بداية الدراسة، وسعينا إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة، حيث تم التوصل إلى النتائج على النحو التالي:

- **للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.**
- **لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.**
- **للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.**

توافقت واختلفت بعض نتائج دراستنا الراهنة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تم اعتمادها، وبناء على ذلك نجد أن:

اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة حورية قشماد "نوفمبر 2011" بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية حيث بينت دراستها أن العلاقات الإنسانية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الاستقرار والتكيف داخل البيئة التنظيمية إذ تسهم في تعزيز الجانب الإنساني

وتنمية الشعور بالانتماء والاستقرار كما أن الثقافة التنظيمية القائمة على القيم المشتركة والاحترام المتبادل، التواصل تسهم بدرجة كبيرة في رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين هذه النتائج تتماشى مع ما توصلت إليه دراستنا والتي أكدت على أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها "التوزيعية، الإجرائية، المعاملات" تلعب دورا مهما في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

في حين اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة حمزة معمري 2014/2013 الموسومة بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي حيث بينت نتائج دراسته أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع وأن توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين بينت نتائج دراستنا أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها "التوزيعية، الإجرائية، المعاملات" مساهمة قوية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

بالإضافة إلى أنه اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة إيهاب أحمد عويضة الموسومة بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات الأهلية محافظات غزة حيث أظهرت نتائج دراسته أنه توجد علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي في حين بينت نتائج دراستنا أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها "التوزيعية، الإجرائية، المعاملات" مساهمة قوية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين .

تتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة شذا لطفي محمود 2012 والتي جاءت بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية حيث أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ويشير هذا إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دورا هاما في تعزيز المشاعر الإيجابية سواء كان هذا في شكل رضا وظيفي أو ولاء تنظيمي وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية.

كما أنه اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة ماهر علي الصالح السالم 2015/2014 بعنوان الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات حيث أظهرت نتائجه أن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى المدرسين، في حين بينت نتائج دراستنا أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تعد من العوامل المؤثرة إيجابيا في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين .

اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة بن دحو سمية وسهيل مقدم 2017 بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بحيث بينت نتائج دراستهم أن هناك علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وهذا يدل على أن شعور العامل بالعدالة داخل المؤسسة يسهم في تعزيز انتماءه وولائه لها، وهو ما يتماشى مع النتائج التي توصلنا إليها.

واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة ناصر بن سيف شنار الظهيري السهيلي 2020/2021 بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الخاص بحيث بينت نتائج دراسته أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة داخل المؤسسات وأنه توجد علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي بالمؤسسات، بينما دراستنا الحالية فقد بينت بأن للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي بدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال تناول 3 أبعاد رئيسية بحيث تبين أن للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، بالإضافة لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية وللعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

كما اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة بوراس آسية 2021 بعنوان مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي بحيث بينت نتائج دراسته أن العدالة التوزيعية لم تكن مرتبطة بالولاء العاطفي في حين كانت العدالة الإجرائية مرتبطة بشكل إيجابي بالولاء التنظيمي، في حين تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة أنه إعتمدنا على الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية "العدالة الإجرائية، التوزيعية، وعدالة المعاملات كمحددات رئيسية تعزز من الولاء التنظيمي.

خـاتمـــة

في ما تم التوصل إليه من النتائج، يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تشكل أحد الركائز الأساسية في بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة فالإحساس بعدالة الإجراءات والتوزيع وعدالة المعاملات يعزز من مشاعرالانتماء والرضا الوظيفي ويحفز العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة مثل الالتزام، الاحترام المتبادل، الثقة، الرغبة في دعم بيئة العمل والبقاء فيها مما يخلق مناخا تنظيميا فعالا يدعم استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

وعليه فإن المؤسسات التي تسعى إلى إرساء ولاء تنظيمي فعال يجب أن تعمل أيضا على تعزيز هذا الولاء من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة تقوم على الاعتراف بجهود العاملين إضافة إلى الدعم المادي والمعنوي مما يؤدي في الأخير إلى الرفع من كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار الوظيفي والتنظيمي على المدى البعيد.

قائمة المصادروالمراجع

أولا: الكتب

1. أبو النصر مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، إيتراك للنشر، القاهرة، 2005.
2. الرازي محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، معجم مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
3. الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي، دار الحامد، عمان، 2007.
4. المحمودي محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، صنعاء، 2019.
5. المغربي عبد الحميد عبد المفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية، المكتبة العصرية، 2002.
6. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، دون سنة.
7. بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006.
8. بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر.
9. بوحوش عمار، محمد محمود الذنيبان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
10. رويش محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية، 2018.
11. الشرقاوي إسماعيل محمود علي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء، 2016.
12. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
13. علام عماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
14. موسى محمد مصباح، منهجية البحث بالتركيز على البحث القانوني، دار المصرية، القاهرة، 2022.

ثانيا: المقالات العلمية

1. بلاغماس بركة، خالد زحزاح، "الولاء التنظيمي وأثره"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
2. بن دحو سمية، سهيل مقدم، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2، 2017.
3. بوراس أسية، "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة سكيكدة، 2021.
4. حروز فاطمة الزهراء، "العدالة التنظيمية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2021.
5. حسن مروان صباح، "الولاء التنظيمي"، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد.

6. دودو نوري نور الدين، بوكربوط عز الدين، "العوامل المكونة للولاء التنظيمي"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2021.
7. زرقين حمزة، غزيباون علي، "التمكين الإداري والولاء التنظيمي"، مجلة الاقتصاد الجديد، 2021.
8. سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، "العدالة التنظيمية وتفعيل الإبداع الإداري"، مجلة جامعة البليدة2، 2017.
9. شاوشي خيرة، خلوف زهرة، "علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة دراسات اقتصادية، 2023.
10. شعبان فرح، شيخ سعيدة، "محددات وأثار العدالة التنظيمية"، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة البويرة.
11. طعم الله زينب، بولهواش عمر، "أبعاد العدالة التنظيمية"، مجلة الباحث، جامعة عنابة، 2020.
12. عاشوري إبتسام، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة.
13. عمار يوسف، "الأخطاء المنهجية"، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، 2023.
14. فرطاس حمزة، عائشة نحوي، "العدالة التنظيمية"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، 2018.
15. كرسنة أمينة، جلال الدين بوعطيط، "العدالة التنظيمية ودورها في سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة ضياء، 2021.

ثالثا: رسائل العلمية

- أطاريح الدكتوراه:

1. السهلي ناصر بن سيف شنار الظهيري، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2021.
2. بخوش الصديق، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة.
3. جماله صالح علي يحي، العدالة التنظيمية في أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، 2022.
4. صحراوي وافية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2013.

- رسائل الماجستير:

1. الجعبري حكم برهان الدين كامل، العدالة التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة

الخليل، 2024.

2. السالم ماهر علي الصالح، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2015.
3. العمري محمد عوض، أثر أبعاد العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤنة، 2011.
4. بن حفيظ شافية، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2014.
5. بوقليع محمد، العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
6. حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012.
7. حسان بسام محمد ظاهر، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2008.
8. دره عمر محمد، العدالة التنظيمية وبعض الاتجاهات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2008.
9. شذا لطفي محمود محمد، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2012.
10. عويضة إيهاب أحمد، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
11. غانم محمود عبد الرحيم بدر، العدالة التنظيمية وتفويض السلطة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2015.

رابعا: مو اقع إلكترونية

1. معجم المعاني الجامع، https://www.almaany.com، تاريخ الزيارة: 2025/02/09.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): مخرجات برنامج spss

الملحق رقم (2): دليل المقابلة

الملحق رقم (3): استمارة الاستبيان

الملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الملحق رقم (5): إذن بالدخول

الملحق رقم (6): دفتر التربص

الملحق رقم (1): مخرجات برنامج spss

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,994[a]	12	0,529
Rapport de vraisemblance	13,386	12	0,342
Association linéaire par linéaire	0,826	1	0,363
N d'observations valides	139		

a. 7 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,37.

Tableau croisé

			جنس العينة المدروسة		Total
			أنثى	ذكر	
لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	ضعيف	Effectif	5	10	15
		Compte attendu	5,6	9,4	15,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	33,3%	66,7%	100,0%
	متوسط	Effectif	19	36	55
		Compte attendu	20,6	34,4	55,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	34,5%	65,5%	100,0%
	قوي	Effectif	28	41	69
		Compte attendu	25,8	43,2	69,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	40,6%	59,4%	100,0%
Total		Effectif	52	87	139
		Compte attendu	52,0	87,0	139,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	37,4%	62,6%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	0,595[a]	2	0,743
Rapport de vraisemblance	0,596	2	0,742
Association linéaire par linéaire	0,527	1	0,468
N d'observations valides	139		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,61.

Tableau croisé

	خبرة العينة المدروسة في المؤسسة		Total				
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة			
لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	ضعيف	Effectif	3	4	6	2	15
		Compte attendu	3,3	6,4	3,0	2,3	15,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	20,0%	26,7%	40,0%	13,3%	100,0%
	متوسط	Effectif	13	25	7	10	55
		Compte attendu	12,3	23,3	11,1	8,3	55,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	23,6%	45,5%	12,7%	18,2%	100,0%
	قوي	Effectif	15	30	15	9	69
		Compte attendu	15,4	29,3	13,9	10,4	69,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	21,7%	43,5%	21,7%	13,0%	100,0%
Total	Effectif		31	59	28	21	139
	Compte attendu		31,0	59,0	28,0	21,0	139,0
	% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية		22,3%	42,4%	20,1%	15,1%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,199[a]	6	0,401
Rapport de vraisemblance	5,886	6	0,436
Association linéaire par linéaire	0,286	1	0,593
N d'observations valides	139		

a. 3 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,27.

Tableau croisé

	المستوى والمنصب الوظيفي للعينة المدروسة	Total								
	قسم الادارة	قسم التجارة	قسم المحاسبة والمالية	قسم التموينات	قسم الصيانة	قسم المناهج التقنية	قسم الاستغلال			
لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	ضعيف	Effectif	3	1	2	1	1	3	4	15
		Compte attendu	2,7	2,2	1,8	1,7	1,9	1,6	3,0	15,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	20,0%	6,7%	13,3%	6,7%	6,7%	20,0%	26,7%	100,0%
	متوسط	Effectif	11	11	9	5	7	5	7	55
		Compte attendu	9,9	7,9	6,7	6,3	7,1	5,9	11,1	55,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	20,0%	20,0%	16,4%	9,1%	12,7%	9,1%	12,7%	100,0%
	قوي	Effectif	11	8	6	10	10	7	17	69
		Compte attendu	12,4	9,9	8,4	7,9	8,9	7,4	13,9	69,0
		% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	15,9%	11,6%	8,7%	14,5%	14,5%	10,1%	24,6%	100,0%

Total	Effectif	25	20	17	16	18	15	28	139
	Compte attendu	25,0	20,0	17,0	16,0	18,0	15,0	28,0	139,0
	% dans لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	18,0%	14,4%	12,2%	11,5%	12,9%	10,8%	20,1%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,574[a]	12	0,653
Rapport de vraisemblance	9,685	12	0,644
Association linéaire par linéaire	0,658	1	0,417
N d'observations valides	139		

a. 7 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,62.

Tableau croisé

			جنس العينة المدروسة		Total
			أنثى	ذكر	
للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	ضعيف	Effectif	4	8	12
		Compte attendu	4,5	7,5	12,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	33,3%	66,7%	100,0%
	متوسط	Effectif	14	17	31
		Compte attendu	11,7	19,3	31,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	45,2%	54,8%	100,0%
	قوي	Effectif	34	61	95
		Compte attendu	35,8	59,2	95,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	35,8%	64,2%	100,0%
Total		Effectif	52	86	138
		Compte attendu	52,0	86,0	138,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	37,7%	62,3%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	0,980[a]	2	0,613
Rapport de vraisemblance	0,967	2	0,617
Association linéaire par linéaire	0,120	1	0,729
N d'observations valides	138		

a. 1 cellules (16,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,52.

Tableau croisé

	خبرة العينة المدروسة في المؤسسة		Total				
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة			
للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	ضعيف	Effectif	2	4	5	1	12
		Compte attendu	2,7	5,1	2,3	1,8	12,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	16,7%	33,3%	41,7%	8,3%	100,0%
	متوسط	Effectif	7	14	5	5	31
		Compte attendu	7,0	13,3	6,1	4,7	31,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	22,6%	45,2%	16,1%	16,1%	100,0%
	قوي	Effectif	22	41	17	15	95
		Compte attendu	21,3	40,6	18,6	14,5	95,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	23,2%	43,2%	17,9%	15,8%	100,0%
Total	Effectif	31	59	27	21	138	
	Compte attendu	31,0	59,0	27,0	21,0	138,0	
	% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	22,5%	42,8%	19,6%	15,2%	100,0%	

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,224[a]	6	0,646
Rapport de vraisemblance	3,611	6	0,729
Association linéaire par linéaire	0,149	1	0,700
N d'observations valides	138		

a. 4 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,83.

Tableau croisé

المستوى والمنصب الوظيفي للعينة المدروسة		Total							
قسم الادارة		قسم التجارة	قسم المحاسبة والمالية	قسم التموينات	قسم الصيانة	قسم المناهج التقنية	قسم الاستغلال		
للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	ضعيف	Effectif	3	0	1	2	0	2	4	12
		Compte attendu	2,2	1,7	1,5	1,3	1,6	1,3	2,4	12,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	25,0%	0,0%	8,3%	16,7%	0,0%	16,7%	33,3%	100,0%
	متوسط	Effectif	5	6	6	4	4	3	3	31
		Compte attendu	5,6	4,5	3,8	3,4	4,0	3,4	6,3	31,0
		% dans للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية	16,1%	19,4%	19,4%	12,9%	12,9%	9,7%	9,7%	100,0%
	قوي	Effectif	17	14	10	9	14	10	21	95
		Compte attendu	17,2	13,8	11,7	10,3	12,4	10,3	19,3	95,0

		% dans مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للعدالة التوزيعية	17,9%	14,7%	10,5%	9,5%	14,7%	10,5%	22,1%	100,0%
Total	Effectif		25	20	17	15	18	15	28	138
	Compte attendu		25,0	20,0	17,0	15,0	18,0	15,0	28,0	138,0
	% dans مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للعدالة التوزيعية		18,1%	14,5%	12,3%	10,9%	13,0%	10,9%	20,3%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,018[a]	12	0,614
Rapport de vraisemblance	13,226	12	0,353
Association linéaire par linéaire	0,015	1	0,903
N d'observations valides	138		

a. 12 cellules (57,1%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,30.

الملحق رقم (2): دليل المقابلة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

دليل المقابلة

من إعـداد الطالبتين:

- صالحي جهان
- حلايمية ألـفة

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوعزة عبد الرؤوف

السنة الجامعية : 2025/2024

إلى رئيس قسم التجارة:

البيانات المتعلقة بالمبحوث:

السن:.....

المؤهل العلمي:.....

الخبرة الميدانية:.....

1. ماهي المهام الأساسية التي تقوم بها مصلحة التجارة في المؤسسة؟
2. ماهي الإسترتيجات المعتمدة لترويج المنتجات أو الخدمات؟
3. كيف يتم تحديد الأسعار؟ وهل يوجد تنسيق مع المصالح الأخرى؟
4. ما مدى تأثير المنافسة في السوق على قرارتكم التجارية؟
5. هل هناك تعاون بين مصلحة التسويق ومصلحة الإنتاج لتحسين المنتجات؟
6. ما هو دور مصلحة التسويق في اعداد خطة العمل السنوية للمؤسسة؟
7. هل تستفيد المؤسسة من التجارة الإلكترونية وإن كان نعم ما أثرها؟
8. ماهي المعايير التي تعتمدونها لتقييم فعالية الحملات التسويقية؟
9. ما العوامل التي تدفع عامل التجارة للاستمرار رغم التحديات؟





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

دليل المقابلة

من إعـداد الطالبتين:

- صالحي جهان
- حلايمية ألـفة

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوعزة عبد الرؤوف

السنة الجامعية : 2025/2024

إلى رئيس قسم إدارة الموارد البشرية:

البيانات المتعلقة بالمبحوث:

السن:.....

المؤهل العلمي:.....

الخبرة الميدانية:.....

1. هل تشعر أن المؤسسة تتعامل مع جميع العاملين بعدالة؟
2. هل يتم تقييم الأداء المهني بناءا على معايير موضوعية وواضحة؟
3. كيف يتم توزيع المكافأت والترقيات داخل المؤسسة؟ هل تراها عادلة ومنصفة؟
4. هل يتم إشراك العاملين في صنع القرارات التي تؤثر على أعمالهم؟
5. هل ترى أن شعورك بالعدالة داخل المؤسسة يعزز من ولائك لها؟
6. هل تتواصل الإدارة مع العاملين بشكل محترم وعادل؟
7. هل هناك شفافية في تطبيق القوانين والإجراءات على جميع العاملين؟
8. هل تتلقون شكاوى من العاملين تتعلق بطريقة تعامل المشرفين معهم؟
9. هل تعتقد أن العاملين يشعرون بالانتماء والارتباط بالمؤسسة؟ ما العوامل التي تدعم ذلك؟
10. مامدى استعداد الموظفين للدفاع عن المؤسسة أمام الآخرين؟
11. هل يفضل العاملين البقاء في المؤسسة على الرغم من توفر فرص عمل أخرى؟ لماذا برأيك؟
12. برأيك، مالذي يمكن تحسينه في سياسات العدالة التنظيمية بالمؤسسة؟ وماهي اقتراحاتكم لتعزيز الولاء التنظيمي على المدى الطويل؟

الملحق رقم (3): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة حول :

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة التابعة حبوب الزيبان القنطرة – بسكرة – المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات - تبسة

من إعـداد الطالبتين:

- صالحي جهان
- حلايمية ألـفة

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوعزة عبد الرؤوف

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – تخصص تنظيم وعمل بجامعة العربي التبسي –تبسة – و الذي يهدف الى معرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية .

لذا نرجو من سيادتكم التعاون والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل صدق وموضوعية كما نعلم سيادتكم أن هذه الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وستحظى بالسرية التامة ، وشكرا على حسن تعاونكم.

السنة الجامعية : 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن: .....

3. الحالة العائلية :

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4. المستوى التعليمي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5. الخبرة : .....

6. قسم الوظيفة :

قسم الإدارة ☐ قسم التجارة ☐ قسم المحاسبة والمالية ☐

قسم التموينات ☐ قسم الصيانة ☐ قسم المناهج التقنية ☐

قسم الاستغلال ☐

المحور الثاني: للعدالة الإجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

الرقم	العبـــــــارة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
7	أعتقد أن الإجراءات العادلة المطبقة داخل المؤسسة تسهم في التزامي بالقيم والمعايير الأخلاقية					
8	أعتقد أن إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة عادلة يعزز من شعوري بضرورة التزام بمعايير العمل بالمؤسسة					
9	عدم وجود تمييز بين العاملين في المعاملة القانونية يعزز من شعوري بالفخر تجاه المؤسسة					
10	القوانين المفروضة داخل المؤسسة تجعلني أكثر استعدادا لبذل جهود إضافية في العمل					
11	أعتقد أن عدالة القواعد واللوائح المتبعة في التقييم داخل المؤسسة تعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه زملائي بالعمل والإدارة					
12	تقييم الأداء اعتمادا على الإجراءات العادلة والنزيهة يعزز من التزامي بمعايير العمل والقيم المؤسسية					
13	أعتقد أن وضوح الإجراءات القانونية يساهم في زيادة التزامي بمواعيد العمل والتقليل من حالات الغياب المتكررة					
14	تكرس القوانين والإجراءات بالمؤسسة على الإشراف العادل بين العاملين مما يعزز من حرصي على تنفيذ التعليمات والتوجيهات المؤسسية					
15	أعتقد أن إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والاعتراض على القرارات غير العادلة يعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه المؤسسة					
16	أشعر أن الإدارة التي تحرص على التعامل العادل مع الجميع تعزز من حرصي على تطبيق القوانين المؤسسية					

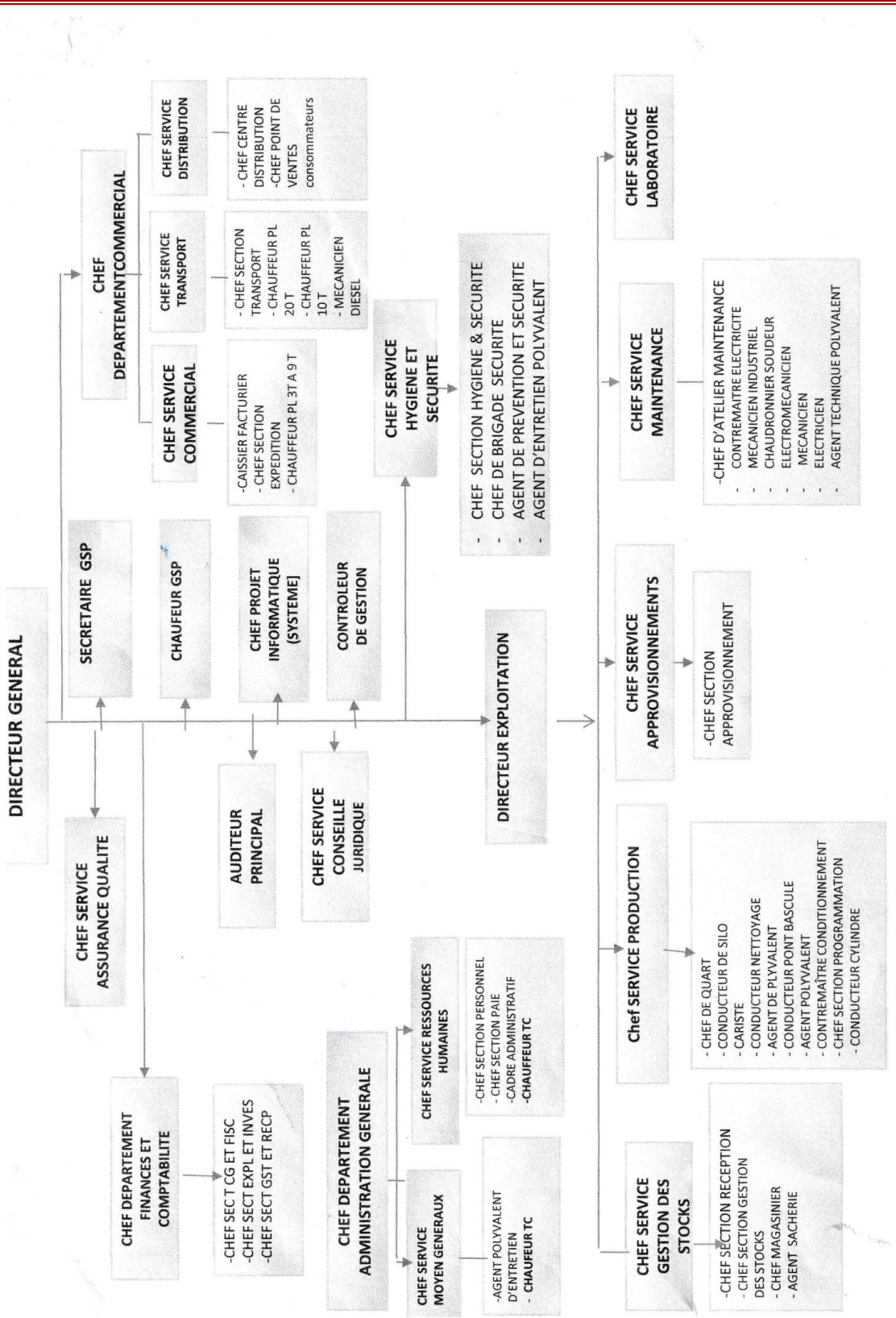
المحور الثالث: لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

الرقم	العبـــــــارة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
17	أعتقد أن احترام الطاقم الإداري للعاملين يعزز من شعوري بالانتماء تجاه المؤسسة					
18	أؤمن أن تقدير الإدارة للجهود المبذولة من طرف العاملين يعزز من شعوري بالمسؤولية تجاه سمعة المؤسسة					
19	أعتقد أنه عندما يتم احترام ارائي أكون أكثر استعدادا للدفاع عن المؤسسة والترويج لها بين الآخرين					
20	علاقات التعاون والمحبة والثقة في الإدارة تعزز من رغبتي في المساهمة في نجاح المؤسسة وتطويرها					
21	أعتقد أن التعامل بنزاهة وموضوعية في حل الصراعات بين العمال يسهم في تعزيز انتمائي العاطفي للمؤسسة					
22	أشعر أن التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يعزز من الانسجام والارتباط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين					
23	أشعر أن مصداقية الإدارة في التعامل تعزز من روح العمل الجماعي والتعاون داخل بيئة العمل					
24	إشراك العاملين في التخطيط يسهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم					
25	أعتقد أن اعتراف الإدارة بجهود العاملين وتحفيزهم باستمرار يعزز من شعوري بالفخر كوني جزءا من المؤسسة					
26	أعتقد أن الشعور بالإنصاف في التعامل اليومي يجعلني أكثر ولاء للمؤسسة وأقل رغبة في مغادرتها					
27	أشعر أن تقديم الشكر والثناء على جهودي بطريقة عادلة يشجعني على الاستمرار والعطاء					

المحور الرابع : للعدالة التوزيعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

الرقم	العبـــــــــارة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
28	إن توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل عادل يشعرني بوجود فرصة للتطوير والترقية في وظيفتي.					
29	اعتماد نظام عادل في توزيع العلاوات يعزز من مسؤوليتي في تبني أهداف المؤسسة					
30	أعتقد أن توزيع الأعباء الوظيفية بعدالة يقلل الشعور بالإرهاق والتعب، مما يزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل في المؤسسة					
31	أشعر أنه عندما يتم توزيع الرواتب بشكل عادل فإن ذلك يعزز من الرضا عن العمل ويجعلني أكثر استعدادا للبقاء في المؤسسة					
32	تساهم عدالة توزيع المكافآت في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي مما يزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة					
33	تؤدي عدالة تقسيم العمل إلى الرفع من قيمة العامل داخل المؤسسة مما يعزز من رغبتي في البقاء بها والدفاع عن مصالحها					
34	يساهم التوزيع العادل لساعات العمل في تعزيز شعوري بالاستقرار الوظيفي					
35	أشعر أن المساواة في فرص التدريب والتطوير المهني تعزز من رغبة العاملين في مواصلة العمل رغم التحديات التي قد تواجههم					
36	أشعر أن توفير نظام عادل لتوزيع الأرباح والمزايا بين العاملين يسهم في تعزيز شعوري بالأمان الوظيفي والاستمراري					
37	أعتقد أن منح الحوافز بشكل عادل بناء على الأداء يعزز من تشجيعي بالاستمرار بالمؤسسة					
38	أشعر أن حصولي على حقوقي المالية دون التأخير يعزز من قراري بالبقاء في المؤسسة					

الملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة


DIRECTEUR GENERAL
SECRETAIRE GSP
CHAUFFEUR GSP
CHEF PROJET INFORMATIQUE (SYSTEME)
CONTROLEUR DE GESTION
CHEF SERVICE HYGIENE ET SECURITE
- CHEF SECTION HYGIENE & SECURITE
- CHEF DE BRIGADE SECURITE
- AGENT DE PREVENTION ET SECURITE
- AGENT D'ENTRETIEN POLYVALENT
CHEF DEPARTEMENTCOMMERCIAL
CHEF SERVICE COMMERCIAL
CHEF SERVICE TRANSPORT
CHEF SERVICE DISTRIBUTION
-CAISSIER FACTURIER
- CHEF SECTION EXPEDITION
- CHAUFFEUR PL 3T A 9 T
- CHEF SECTION TRANSPORT
- CHAUFFEUR PL 20 T
- CHAUFFEUR PL 10 T
- MECANICIEN DIESEL
- CHEF CENTRE DISTRIBUTION
-CHEF POINT DE VENTES consommateurs
CHEF SERVICE ASSURANCE QUALITE
AUDITEUR PRINCIPAL
CHEF SERVICE CONSEILLE JURIDIQUE
DIRECTEUR EXPLOITATION
CHEF DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE
-CHEF SEC T CG ET FISC
-CHEF SECT EXPL ET INVES
-CHEF SECT GST ET RECP
CHEF DEPARTEMENT ADMINISTRATION GENERALE
CHEF SERVICE RESSOURCES HUMAINES
-CHEF SECTION PERSONNEL
- CHEF SECTION PAIE
-CADRE ADMINISTRATIF
-CHAUFFEUR TC
CHEF SERVICE MOYEN GENERAUX
-AGENT POLYVALENT D'ENTRETIEN
- CHAUFFEUR TC
Chef SERVICE PRODUCTION
- CHEF DE QUART
- CONDUCTEUR DE SILO
- CARISTE
- CONDUCTEUR NETTOYAGE
- AGENT DE PLYVALENT
- CONDUCTEUR PONT BASCULE
- AGENT POLYVALENT
- CONTREMAÎTRE CONDITIONNEMENT
- CHEF SECTION PROGRAMMATION
- CONDUCTEUR CYLINDRE
CHEF SERVICE APPROVISIONNEMENTS
-CHEF SECTION APPROVISIONNEMENT
CHEF SERVICE GESTION DES STOCKS
-CHEF SECTION RECEPTION
- CHEF SECTION GESTION DES STOCKS
- CHEF MAGASINIER
- AGENT SACHERIE
CHEF SERVICE MAINTENANCE
-CHEF D'ATELIER MAINTENANCE
- CONTREMAITRE ELECTRICITE
- MECANICIEN INDUSTRIEL
- CHAUDRONNIER SOUDEUR
- ELECTROMECANICIEN
- MECANICIEN
- ELECTRICIEN
- AGENT TECHNIQUE POLYVALENT
CHEF SERVICE LABORATOIRE

الملحق رقم (5): إذن بالدخول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 01 / 2025

إلى السيد (ة): مدير شركة المطاحن الكبرى - الحويات - تبسة

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : صالحي جمسان.... التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

الطالب2 : حليمية ألفة.... التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

موضوع البحث :

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 01 جانفي 2025

الأستاذ المشرف

د. بوعزة عبد الرؤوف

رئيس القسم

جامعة العربي التبسي - تبسة
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المؤسسة المستقبلة

الملحق رقم (6): دفتر التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des sciences humaines et sociales

قسم علم الاجتماع

دفتر التربص
CARNET DE STAGE

NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e)..... حمالحي جهان :اسم ولقب الطالب (ة)

Année Universitaire..... 2025/2024 : السنة الدراسية

هوية الطالب
Identité de l'étudiant(e)

اللقب ..... مالحي ..... NOM

الاسم : ..... حمزة ..... Prénom

تاريخ ومكان الميلاد: 2002/08/23 بالعوينات ..... Date et lieu de naissance

الدفعة: 2025/2024 ..... Promotion

الفرع: علم اجتماع تنظيم وعمل ..... Filière

الفوج: 01 ..... groupe

رقم التسجيل: 340187764 ..... n° d'inscription

التأطير
SUIVI DE STAGE

الاستاذ المشرف على التربص: بوعزة عبد الرؤوف ..... Enseignant Chargé du Suivi

المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال: بن مسعود كمال ..... Correspondant

مؤسسة التربص
Etablissement d'Accueil

اسم المؤسسة: الطاحون الكبرى العوينات ..... Dénominateur:

العنوان: ص.ب 04 المنطقة الصناعية العوينات ..... Adresse

الهاتف: / ..... Téléphone

البريد الالكتروني: F.Mouiva@yahoo.fr ..... E-Mail

الفاكس: / ..... Fax:

التربص
STAGE

من du 2025/02/09 إلى: AU 2025/05/04

استمارة الحضور اليومي

التاريخ	التوقيت	امضاء المتربص	ختم المؤسسة
2025/02/09	من 09:30 إلى 11:00		
2025/02/12	من 09:00 إلى 10:00		
2025/03/09	من 10:00 إلى 11:00		
2025/03/12	من 09:00 إلى 14:00		
2025/03/25	من 09:00 إلى 13:30		
2025/04/09 2025/04/16	من 09:00 إلى 11:00 من 10:00 - 13:00		
2025/05/04	من 10:00 إلى 12:00		

امضاء الاستاذ المؤطر
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

بن مسعود عمار
رئيس قسم الإدارة
بالنيابة

الانتاج في الوسط المهني
PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

طبيعة الاعمال	تاريخ انجازها	تقييم المؤسسة	ملاحظات
دراسة استطلاعية	2025/02/09	ممتاز	
الحصول على موافقة التربص الميداني	2025/02/12	ممتاز	
جمع المعلومات حول مجتمع الدراسة	2025/03/09	ممتاز	
إجراء مقابلة مع المدير	2025/03/12	ممتاز	
توزيع استمارة تحرسية	2025/03/25	ممتاز	
توزيع استمارة على العمال و معظمهم	2025/04/09 2025/04/16	ممتاز	
إجراء مقابلة مع مدير مديرية التجارة و التسويق	2025/05/04	ممتاز	

امضاء الاستاذ المؤطر

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

طبيعة الأعمال	تقييم المؤسسة	ملاحظات
الأداء بشكل عام	جيد ✓ مقبول سيء	كانت مواظبته تتمثل مع الصغير فعاكل الحجم وكبير
الالتزام بالمواعيد	جيد ✓ مقبول سيء	ملتزمة جدا.
العمل الجماعي	جيد ✓ مقبول سيء	كانت التكامل مع جميع تراتيج العمال.
العمل الإداري	جيد ✓ مقبول سيء	مواظبة.
العمل الفني	جيد ✓ مقبول سيء	جيدة
مهارات الاتصال	جيد ✓ مقبول سيء	جيدة
القدرة على التأقلم	جيد ✓ مقبول سيء	جيدة.

امضاء الاستاذ المؤطر

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des sciences humaines et sociales

دفتر التربص
CARNET DE STAGE

NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e)..... علابسية أمنة .....: اسم ولقب الطالب (ة)

Année Universitaire..... 2025/2024 ..... : السنة الدراسية

هوية الطالب
Identité de l'étudiant(e)

NOM..... اللقب: حلايمية
Prénom..... الاسم: أروى
Date et lieu de naissance..... تاريخ ومكان الميلاد: 23 فيفري 2001 بتبسة
Promotion ..... الدفعة: 2025م
Filière..... الفرع: علم اجتماع التنظيم والعمل
groupe..... الفوج: 02
n° d'inscription..... رقم التسجيل: 34012705

التأطير
SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi ..... الاستاذ المشرف على التربص: بوعزة عبد الرؤوف
Correspondant ..... المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال: بن مسعود كمال

مؤسسة التربص
Etablissement d'Accueil

Dénominateur:..... اسم المؤسسة: المطاحن الكبرى للجنوب
Adresse..... العنوان: ص.ب 64 المنطقة الصناعية العوينات
Téléphone..... الهاتف:
E-Mail ..... البريد الالكتروني: F.MAOUINET@yAhoo.Fr
Fax:..... الفاكس:

التربص
STAGE

du من: 2025/02/09 AU الى: 2025/05/04

استمارة الحضور اليومي

التاريخ	التوقيت	امضاء المتربص	ختم المؤسسة
2025\02\09	من 9:30 الى 11:00		
2025\02\12	من 9:00 الى 10:00		
2025\03\09	من 10:00 الى 14:00		
2025\03\12	من 9:00 الى 14:00		
2025\03\25	من 9:00 الى 13:30		
2025\04\09	من 9:00 الى 11:00		
2025\04\16	من 13:00 الى 10:00		
2025\05\04			

امضاء الاستاذ المؤطر
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

الانتاج في الوسط المهني
PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

طبيعة الإعمال	تاريخ انجازها	تقييم المؤسسة	ملاحظات
دراسة استطلاعية	2025/02/09	ممتاز	
الحصول على موافقة التربص الميداني	2025/02/12	ممتاز	
جمع المعلومات حول موضوع الدراسة	2025/03/09	ممتاز	
إجراء مقابلة مع المدير	2025/03/12	ممتاز	
توزيع استمارة تجريبية	2025/03/25	ممتاز	
توزيع الاستمارة على العمال و جمعها	2025/04/09 - 2025/04/16	ممتاز	
إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة والتسويق	2025/05/04	ممتاز	

امضاء الاستاذ المؤطر

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

السيد مسعود كمال
رئيس قسم الإدارة
بالنيابة

التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

طبيعة الأعمال	تقييم المؤسسة	ملاحظات
الأداء بشكل عام	جيد ✓ مقبول سيء	طالبة مواظبة تقبل التحدي عاشت معبرة وتبين
الالتزام بالمواعيد	جيد ✓ مقبول سيء	ملتزمة جدا
العمل الجماعي	جيد ✓ مقبول سيء	كفئة للتعامل مع جميع شرائح العمال
العمل الإداري	جيد ✓ مقبول سيء	مواظبة
العمل الفني	جيد مقبول ✓ سيء	جيد
مهارات الاتصال	جيد مقبول ✓ سيء	جيد
القدرة على التأقلم	جيد ✓ مقبول سيء	جيد

امضاء الاستاذ المؤطر

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، أعدت هذه المذكرة من طرف الطالبتين صالحي جهان، وحلايمية ألفة، **تحت إشراف الدكتور بوعزة عبد الرؤوف** ضمن متطلبات قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الذي مفاده: ما مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟ ،ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالآتي: ما درجة مساهمة العدالة الاجرائية في تعزيز الولاء المعياري لدي العاملين ؟

ما درجة مساهمة عدالة المعاملات في تعزيز الولاء العاطفي لدي العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

ما درجة مساهمة العدالة التوزيعية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

والإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نذكرها كالآتي:

- للعدالة الاجرائية مساهمة قوية في تعزيز الولاء المعياري لدي العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- لعدالة المعاملات مساهمة قوية في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- للعدالة التوزعية مساهمة قوية في تعزيز الولاء الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمنا اداة المقابلة للحصول على معلومات حول موضوع الدراسة كما استخدمنا استمارة الاستبيان حيث قمنا بتوزيعها على جميع العاملين بالمؤسسة الشركة التابعة حبوب الزيبان -القنطرة- بسكرة، المطاحن الكبرى العوينات وقد قدرا عددهم بـ136عامل وبعد تحليل استجابات المبحوثين توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الإجراءات العادلة المطبقة داخل المؤسسة تساهم في تعزيز إلتزام العامل بالقيم والمعايير الأخلاقية

- حرص الإدارة على المعاملة العادلة مع جميع العاملين يزيد من حرصهم على احترام القوانين والالتزام بها

- المساواة في فرص التدريب والتطوير المهني يعزز من رغبة العاملين في مواصلة العمل في هذه المؤسسة رغم الصعوبات التي تواجههم. **الكلمات المفتاحية: الانتماء، الاستمرار، المعاملات**

Abstract :

This study is entitled "The Role of Organizational Justice in Enhancing Organizational Loyalty among Employees in the Algerian Institution." It is a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for a Master's degree in Sociology of Organization and Work. This dissertation was prepared by the students Salhi Jihane and Helaimia Olfa, under the supervision of Dr. Bouazza Abdelraouf, as part of the requirements of the Department of Sociology, Faculty of Humanities and Social Sciences.

his study aimed to identify the role that organizational justice plays in enhancing organizational loyalty among employees in Algerian institutions. This was explored through the central research question: *What is the role of organizational justice in enhancing organizational loyalty among employees in Algerian institutions?*

This central question encompasses a set of sub-questions, including:

- To what extent does procedural justice contribute to strengthening normative commitment among employees?
- To what extent does interactional justice contribute to enhancing affective commitment among employees in Algerian institutions?
- To what extent does distributive justice contribute to reinforcing continuance commitment among employees in Algerian institutions?

To answer these questions, we formulated the following hypotheses:

- Procedural justice has a strong contribution in enhancing normative commitment among employees in Algerian institutions.
- Interactional justice has a strong contribution in enhancing affective commitment among employees in Algerian institutions.
- Distributive justice has a strong contribution in enhancing continuance commitment among employees in Algerian institutions.

In this study, we adopted the descriptive methodology, and used interviews as a tool to obtain information related to the research topic. We also used a questionnaire, which was distributed to all employees of the affiliated company *Ziban Grains – Kantara – Biskra* and *Grande Minoterie El Ouenat*. The total number of participants was 136 employees.

After analyzing the responses of the participants, the study reached a set of key findings, the most important of which are:

- Fair procedures implemented within the institution contribute to reinforcing employees' commitment to ethical values and standards.
- The administration’s commitment to fair treatment of all employees increases their adherence to laws and regulations.
- Equality in training and professional development opportunities strengthens employees’ desire to continue working in the institution, despite the challenges they may face.

Let me know if you'd like the text formatted for a thesis or report, or if you need help translating another section. **Keywords:** belonging, persistence, interpersonal interactions