



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي
(دراسة ميدانية بمؤسسة FAST PLANET IMP)

من إعداد الطالب: كروشي عبد الناصر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: الحاج عرابية (أستاذ التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) رئيسا
الأستاذة: قداش سمية (أستاذة التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مشرفة ومقررة
الأستاذة: بن الزين إيمان (أستاذة محاضرة "ب" / جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي
(دراسة ميدانية بمؤسسة FAST PLANET IMP)

من إعداد الطالب: كروشي عبد الناصر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ: الحاج عرابية (أستاذ التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) رئيسا
الأستاذة: قداش سمية (أستاذة التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مشرفة ومقررة
الأستاذة: بن الزين إيمان (أستاذة محاضرة "ب" / جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

الإهداء والشكر

إهداء:

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء

(والدتي الحبيبة)

إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

(والدي العزيز)

إلى من بذلوا جهدًا في مساعدتي وكانوا خيرَ سند

(إخواني وأخواتي)

إلى أسرتي إلى أصدقائي وزملائي ...

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية ...

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله

خالصًا ...

شكروعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا البحث العلمي
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة " قداش
سمية " على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت
في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل
الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، وجميع أساتذتي الذين
لولاهم لما كنت هنا اليوم.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى المدير التنفيذي لشركة FAST
PLANET IMP "ياسين بباز" ومسؤول الموارد البشرية " جلال الشيخ
بالحاج " على مساندتهم ومنحي الفرصة لإكمال دراستي كما أشكر
جميع الإطارات والعاملين في المؤسسة على مساعدتي في موضوع
دراستي.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة FAST PLANET IMP. قمنا بإختبار فرضيات الدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 38 عامل وقمنا بتحليل البيانات إحصائيا بالإعتماد على برنامج Spss، وتوصلنا الى وجود عدالة تنظيمية بأبعادها الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة؛ كما توصلت الدراسة الى ان للعدالة التنظيمية دور قوي في تعزيز الولاء التنظيمي والذي قدر بنسبة 61,1%، وقد أوصت هذه الدراسة أن تعمل المؤسسة على إنشاء إجراءات العمل وتطبيقها في الميدان، كما اوصت بتحسيس العاملين بالطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع الحوافز وأوصت كذلك بالمحافظة على العدالة التفاعلية وهو الشيء الذي تمتاز به المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية – عدالة الإجرائية – عدالة التعاملية – عدالة توزيعية – ولاء التنظيمي – مؤسسة FAST PLANET IMP.

Summary:

This study aims to find out the role of organizational justice in its various dimensions (procedural justice, distributive justice, transactional justice) in enhancing organizational loyalty among employees at the FAST PLANET IMP Foundation.

We tested the study hypotheses on a sample of 38 workers and analyzed the data statistically using the SPSS program. We concluded that there is organizational justice in its three dimensions in the institution under study. The study also concluded that organizational justice has a strong role in enhancing organizational loyalty, which was estimated at 61.1%. This study recommended that the institution work to establish work procedures and apply them in the field. It also recommended sensitizing employees to the method adopted by the institution in distributing incentives, and it also recommended maintaining transactional justice, which is something that distinguishes the institution.

Keywords: organizational justice – procedural justice – transactional justice – distributive justice – organizational loyalty – FAST PLANET IMP Foundation.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
-	الإهداء
-	الشكر
-	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال والبيانات
VI	الملاحق
أ - ت	المقدمة
الفصل الأول: الأساسيات النظرية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي
02	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
03 - 02	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
04 - 03	المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
04	المطلب الرابع: مراحل تطور الولاء التنظيمي
05	المبحث الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية
05	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
06 - 05	المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية
08 - 06	المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية
11 - 09	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
12	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
14 - 12	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
15 - 14	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
16 - 15	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية
17	خلاصة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24 – 20	المطلب الأول: طريقة الدراسة
25 – 24	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
36 – 26	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
38 – 37	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
39	خلاصة
42 – 41	خاتمة
45 – 44	قائمة المراجع
55 – 47	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1 – 1	أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.....	16 – 15
1 – 2	توزيع عينة الدراسة	20
2 – 2	أفراد العينة حسب الجنس	21
3 – 2	أفراد العينة حسب السن	21
4 – 2	أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	22
5 – 2	أفراد العينة حسب الأقدمية	23
6 – 2	أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	24
7 – 2	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت	25
8 – 2	نسبة معامل الثبات حسب المعامل ألفا كرو نباخ	25
9 – 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية)	26
10 – 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (العدالة الإجرائية)	26
11 – 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (العدالة التفاعلية)	27
12 – 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الولاء التنظيمي.....	28
13 – 2	ملخص نموذج الإنحدار	29
14 – 2	تحليل التباين	29

30 – 29	معاملات الإنحدار لأبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي	15 – 2
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)	16 – 2
31	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	17 – 2
31	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع	18 – 2
32	جدول معاملات الإنحدار	19 – 2
32	الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب الجنس	20 – 2
33	نتائج إختبار T للفروق في الولاء التنظيمي حسب الجنس	21 – 2
33	الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب السن	22 – 2
34	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في الولاء حسب السن	23 – 2
34	الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب المستوى التعليمي	24 – 2
34	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في الولاء حسب المستوى التعليمي	25 – 2
35	الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب سنوات الأقدمية	26 – 2
35	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في الولاء حسب سنوات الأقدمية	27 – 2
36	الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب الفئة الوظيفية	28 – 2
36	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في الولاء حسب الفئة الوظيفية	29 – 2

قائمة الأشكال والبيانات

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1 – 1	أبعاد الولاء التنظيمي	03
1 – 2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	21
2 – 2	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	22
3 – 2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	23
4 – 2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	23
5 – 2	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	24

الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	إستمارة الإستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	معامل الثبات ألفا كرو نباخ

مقدمة

أ. توطئة:

يعد المورد البشري أحد أهم الموارد الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، فالمورد البشري يعتبر المورد المحرك للمؤسسة، ولهذا من الضروري أن توفر المؤسسة وتولي الأهمية لبيئة عمل ملائمة وصحية التي تجعل حافزية العامل أعلى ولديه دافعية لتقديم أفضل أداء في منصبه.

ومن الشروط الأساسية لبيئة العمل الصحية، امتثال المؤسسة والحرص على تطبيق العدالة التنظيمية في كامل تعاملاتها، سواء تعامل الإدارة مع العمال أو المسؤول مع العامل أو العمال فيما بينهم، فعندما يدرك العمال بأن التعاملات داخل المؤسسة مبنية على العدالة التنظيمية يشعر كل فرد بالطمأنينة وهذا يؤثر إيجاباً في دافعيته وسلوكه مما يزيد أدائه، والعكس صحيح حيث عندما تغيب العدالة التنظيمية تنقص دافعية العامل وتتغير سلوكياته إلى الأسوأ مما يؤثر على أدائه وهذا يحول إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها.

وباعتبار العدالة التنظيمية هي أحد العناصر التي تحدد سلوك العامل داخل المؤسسة، فإن هذه الأخيرة هي أحد العناصر التي تؤثر مباشرة في ولاء العامل للتنظيم، فمن هنا يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى تنميته وتعزيزه من خلال توفير بيئة عمل صحية تطبق فيه العدالة، حتى يشعر الفرد بانتمائه للمؤسسة ويعمل جاهداً لتحقيق أهدافها.

ب. طرح الإشكالية:

وانطلاقاً مما سبق تبين أن إشكالية دراستنا كالتالي:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة FAST PLANET IMP؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تطبيق العدالة الإجرائية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP؟
- هل يوجد تطبيق العدالة التوزيعية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP؟
- هل يوجد تطبيق العدالة التفاعلية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة FAST PLANET IMP؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية في مؤسسة FAST PLANET IMP؟

PLANET IMP؟

ت. الفرضيات:

- يوجد تطبيق للعدالة الإجرائية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP.
- يوجد تطبيق العدالة التوزيعية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP.
- يوجد تطبيق العدالة التفاعلية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في مؤسسة FAST PLANET IMP.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية في مؤسسة FAST PLANET IMP.

PLANET IMP.

ث. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية وتحديد أهميتها وأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية)، والتعرف كذلك على مفهوم الولاء التنظيمي وتحديد أهميته وأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي)؛
- التعرف على مدى تطبيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مدى ولاء العاملين تجاه المؤسسة محل الدراسة.

ج. أهمية الدراسة:

أنجزت هذه الدراسة لتوضيح موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث أولت المؤسسات الحديثة اهتماماً كبيراً لتحسين وتطوير بيئة العمل، وقد قسمت هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول سنتعرف فيه على مفهوم العدالة التنظيمية ومفهوم الولاء التنظيمي ونحدد أهميتهم وأبعادهم، أما الفصل الثاني فخصص لدراسة الجانب التطبيقي للعدالة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة مع قياس تأثيره على الولاء التنظيمي وإستقرار العاملين فيها، مما يمكننا في الأخير بتقديم توصيات عملية للمؤسسة محل الدراسة لتطوير إجراءاتها الداخلية والعمل على تطبيق العدالة التنظيمية.

ح. مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

يوجد العديد من الدوافع التي جعلتني أرغب في دراسة هذا الموضوع، يمكن سردها كالآتي:

- يعتبر الموضوع محل الدراسة من مواضيع تخصصي الدراسي؛
- يعتبر من المواضيع التي أولى لها الباحثين اهتماماً في العصر الحالي؛
- بصفتي مكلف بالموارد البشرية في شركة خاصة أود البحث وفهم الموضوع لأتمكن من تطوير الممارسات المعتمدة في الشركة التي أشغل فيها؛
- دراسة مدى داية وتطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد العدالة التنظيمية؛
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع وخاصة المكتبة الجامعية.

خ. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة FAST PLANET IMP؛
- الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 12 أبريل 2026 إلى 16 أبريل 2026؛
- الحدود البشرية: تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من عمال مؤسسة FAST PLANET IMP، قدرها 42 عاملاً، من فئة الإطارات السامية، الإطارات، التحكم، التنفيذ؛
- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي.

د. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بدأت الدراسة بتحديد الإطار النظري للعدالة التنظيمية وكيف تؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة FAST PLANET IMP، وذلك من خلال الإعتماد على مذكرات الدكتوراه، كتب ومجلات علمية، وإعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك بإستخدام إستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة وإختبار فرضياتها.

ذ. مرجعية الدراسة:

في هذه الدراسة تم إستعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في: مذكرات الدكتوراه، كتب والمجلات.

ر. صعوبات الدراسة:

- عدم إيجاد المراجع الكافية باللغة الأجنبية.
- صعوبة التنقل من مقر إقامتي الى مقر الجامعة.

ز. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة قمت بتقسيم البحث الى فصلين وهما كالآتي:

- **الفصل الأول:** نظرا لأهمية الجانب النظري في كل دراسة، قمت بتخصيصه لدراسة الجانب النظري وقد قسمته الى مبحثين أساسيين هما:
 - **المبحث الأول:** الإطار النظري للعدالة التنظيمية، والذي سنحدد مفهوم العدالة التنظيمية ونرى فيه كذلك مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية.
 - **المبحث الثاني:** الإطار النظري للولاء التنظيمي، والذي سنحدد مفهوم الولاء التنظيمي ونرى فيه كذلك مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالولاء التنظيمي.
- **الفصل الثاني:** بعد دراسة الجانب النظري وتحديد المفاهيم، يتوجب علينا إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على مدى تطبيق العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على ولاء العاملين فيها تجاه التنظيم، وقد قسمته الى مبحثين أساسيين هما:
 - **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
 - **المبحث الثاني:** مناقشة وتحليل النتائج.

س. نموذج الدراسة:

تتكون إشكالية هذه الدراسة من متغيرين، متغير مستقل ومتغير تابع وهما كالآتي:

- **المتغير المستقل:** العدالة التنظيمية.
- **المتغير التابع:** الولاء التنظيمي.



المصدر: من تصور الطالب

الفصل الأول: الأساسيات النظرية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المواضيع التي أولت لها المؤسسات إهتماماً كبيراً مؤخراً، نظراً لأهميتها الكبيرة في تطوير بيئة العمل وتحسينها، حيث حدثت العديد من المؤسسات طريقة عملها وإمتثلت للعدالة في الإجراءات، التفاعلات، التعاملات. لما وجدت من تأثير كبير في دافعية عمالها عند إدراكهم لها وزيادة في نسبة ولائهم للمؤسسة مما يجعلها تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية. ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب النظري للدراسة من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي إضافة الى تحديد أبعادهم وأهميتهم، وهذا من خلال تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي

المبحث الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي أولى لها الباحثين جهودهم من أجل إعطاء صورة واضحة لها، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على هذا العنصر من خلال تقسيم المبحث الى أربع مطالب يمكن سردها كالآتي:

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

حظي العنصر الإنساني بهذا الاهتمام في المنظمة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والتي أعطت للفاعل المكانة المناسبة في المنظمات واهتمت بتلبية حاجياته وتلبية رغباته بهدف إثارة دافعيته وتحفيزه وتوجيهه وضمان بقاءه فيها وبذل كل ما بوسعه من جهد لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى ضمان ولائه وإخلاصه لها ويعد بالفعل الولاء التنظيمي عاملاً هاماً في مجال السلوك التنظيمي، ومن هذا قدمت عدة تعاريف الولاء التنظيمي أنه:

- يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والولاء بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصلحة الخاصة كما أن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.¹
- الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وإن للولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراره وهي:
 - ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء استمرارية الجماعة.
 - ركيزة الولاء التلاحمي: تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.
 - ركيزة الولاء الموجه: تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.²
- عدم رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية.³
- يعبر عن تلك الحالة أو الشعور الذي ينتاب الفرد حيث تتطابق طموحاته ورغباته مع أهداف المنظمة ورغبته في تكريس جهوده لصالح هذه المنظمة التي يعمل فيها والاستمرار فيها وهو انعكاس لارتفاع الرغبة القوية في العمل نتيجة شعوره بالانتماء.⁴

ومن خلال التعاريف يمكن تعريف الولاء التنظيمي أنه:

هو وصول العامل الى درجة عالية من الالتزام، الرضا والوفاء تجاه المنظمة، من خلال تحقيقها لامتيازات ومزايا للعامل والتي كان قد وضعها كأهداف شخصية، مما تجعله من المستحيل أن يستغني عنها حتى ولو تلقى عرض عمل أفضل.

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة.
- يساعد الولاء التنظيمي في تخفيض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير في العمل.

¹ نوري نور الدين دودو وعز الدين بوكربوط، "العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد: 04 / العدد 13 (2021)، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجحت جامعة الجزائر 02، ص 292 و 293.

² مولاي علي الزهرة، "الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)"، جامعة البليدة 02، ص 29.

³ عبد الوهاب بن بركة وميمية هشير، "مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية -دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة-"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05 (2018)، جامعة بسكرة، ص 125.

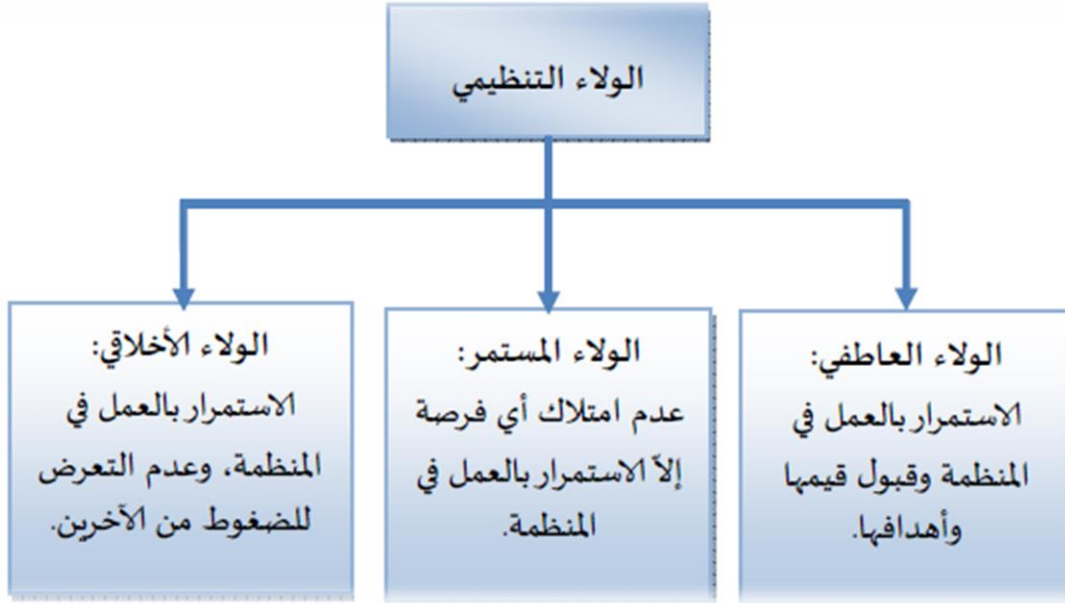
⁴ هاني سمير منصور والشيخ داوي، "دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية -قطاع غزة-"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد: 05 / العدد 02 (2022)، جامعة الجزائر 03، ص 590.

- يعتبر الولاء التنظيمي ذو تأثير واضح على خط سير العمل في المؤسسة وفي تحقيق أهدافها وفي مستوى الأداء والإنتاجية.
- يعمل الولاء التنظيمي على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم ومؤسستهم، مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.⁵

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

حسب الدراسة التي قام بها كل من ألين وماير سنة 1990 ALLEN & MAYER، فإنّ الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1 - 1): أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: بلطرش حياة وجبل أحمد، "أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 10 / العدد 03 (2019)، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، ص32.

يتضح من الشكل السابق أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في:

أ. الولاء العاطفي (الشعوري):

يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناءً على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها. كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ب. الولاء المستمر:

تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله.

⁵ سهام موفق، "المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-تموذج)"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد: 14 / العدد 01 (2023)، المركز الجامعي نور بشير البيض، ص388.

ج. الولاء الأخلاقي (المعياري):

يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معيارياً يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً، وهذا نابع من القيم العائلية المكتسبة، والأعراف والدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الأخلاقي. كما يشير الولاء المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالفرد الذي يكون لديه مستوى الولاء الأخلاقي مرتفعاً يضع في حساباته إلى حد كبير ما يمكن أن يفكر فيه الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، وهذا ما يمثل ولاء أديباً لدى الفرد اتجاه منظمته وزملائه حتى لو كان على حساب نفسه.⁶

المطلب الرابع: مراحل تطور الولاء التنظيمي

لا يتأتى الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيمي، منهم بوشنان Buchanan في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

أ. مرحلة التجربة:

تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب واختبار فان العامل يبذل أقصى جهده ليزر وليحقق الابداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

ب. مرحلة العمل والانجاز:

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفاً مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر.

ج. مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والاحساس بالحب والالاخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة والتي ستتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.⁷

⁶ بلطرش حياة وجيل أحمد، مرجع سابق، ص 32 إلى 33.

⁷ فائزة روم، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية (دراسة ميدانية بمدينة ورقلة)"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 05 (2010)، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 105 إلى 106.

المبحث الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي أولى لها الباحثين جهودهم من أجل إعطاء صورة واضحة لها، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على هذا العنصر من خلال تقسيم هذا المبحث الى أربعة مطالب يمكن سردها كآتي:

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

يمكننا أن ننظر إلى موضوع العدالة التنظيمية على أنه أحد المتغيرات الأساسية ذات التأثير المباشر على السلوك التنظيمي للعامل من جهة، فهي تشير إلى الإنصاف والمعاملة الأخلاقية للعامل داخل المؤسسة، وتلعب العدالة التنظيمية دوراً فعالاً في المؤسسة لارتباطها بعمليات تنظيمية مهمة مثل الولاء التنظيمي. ويمكن تعريفها كما يلي:⁸

- هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.⁹
- هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.¹⁰
- وتم تعريفها كذلك: هي مدى إدراك العاملين والجماعة للتعاملات العادلة المستلمة من المنظمة وردود فعلهم الناجمة عن السلوكيات التي تعكس إدراكهم.¹¹
- وتعرف كذلك: هي شعور العاملين بمدى عدالة التعاملات من قبل مختلف كافة أصحاب المصالح المتعاملين معهم، وتتضمن تشكيل إدراك من خلال معالجة الأحداث عاطفياً ومعرفياً، وتنتج عنه ردود فعل كاتجاهات وسلوكيات، في ظل مناخ العدالة داخل جماعات العمل والمنظمات.¹²

ومن خلال التعاريف السابقة نعرف العدالة التنظيمية على أنها:

هي نسبة النزاهة والمساوات التي تتميز بها المنظمة في التعامل وتطبيق إجراءات العمل مع كافة عاملها باختلاف مناصبهم ورتبهم داخل المنظمة مما يعطي شعور للعامل بالارتياح والرضا تجاه قرارات المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

أن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على ولاء العاملين للمنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤثرات التالية:

- (1) توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب نوعاً مهماً من الأنواع التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- (2) تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.

⁸ أسماء خيري وحنان بن ضياف، "العدالة التنظيمية كآلية تفعيل لوظائف إدارة الموارد البشرية"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية المجلد 16/ العدد 01 (2023)، جامعة أكلي محمد أولحاج (البويرة) وجامعة البشير الإبراهيمي (برج بوعريش)، ص 119.

⁹ أبكر عيسى داود معلم وآخرون، "الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي - ولاية جنوب دارفور)"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03/ العدد 08 (2022)، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية جامعة نيالا (السودان)، ص 268.

¹⁰ خلف بن محمد خلف العنزي، "العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلمية، المجلد 35/ العدد 04 (2019)، كلية التربية، ص 80.

¹¹ الآء عبد الكريم المدو، "التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2022، ص 129.

¹² المرجع نفسه، ص 130 و 131.

- (3) تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- (4) تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمت نوع العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية او التعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمي.
- (5) تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتنظيم وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية العكسية، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن نوع العدالة التقييمية، وبشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند افراد المنظمة.
- (6) تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرائق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.¹³

المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

ظهرت في الأدبيات ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية وهي على النحو التالي (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في الظهور) العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

أ. العدالة التوزيعية Justice distributive:

فمع بداية اهتمام الباحثين بظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة منذ أوائل عقد الستينيات من القرن العشرين كان محور اهتمامهم ينصب على عدالة توزيع النواتج (العدالة أو توزيع الدخل والمكافآت والمصادر المختلفة). ويعرفها فولجر وكونفسكي Folger & Konovsky 1989 بأنها: «العدالة المدركة لكميات التعويض التي يتلقاها الموظف». ويشير هذا التعريف إلى أهمية العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، فالفرد يقدم مدخلاته التي قد تتمثل في الجهد الذي يبذله في العمل، والخبرة التي يمتلكها، والمهارة التي يتمتع بها وينتظر مقابل ذلك تعويضا عادلا من المنظمة. ويرى البعض أن العدالة التوزيعية تتمثل في درجة ارتباط المكافآت والجزاءات بالأداء الوظيفي. بمعنى أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما يحصل الموظفون ذوي الإسهام الأكبر في العمل على نواتج (مكافآت) أكثر، وذوي الإسهام الأقل يحصلون على مكافآت أقل. ومما يؤخذ على هذا التعريف أنه يقصر مفهوم العدالة التوزيعية على قاعدة المساهمة في حين أن هناك قواعد أخرى يمكن أن تحدد العدالة التوزيعية مثل قاعدة الحاجة وقاعدة التكافؤ. ويعرفها آخرون بأنها: «العدالة المدركة للنواتج أو المخصصات التي يتلقاها الأفراد». ويلاحظ أن هذا التعريف عام وشامل، فهو لم يحدد نوعا معينا للنواتج أو المكافآت، كما لم يحدد قاعدة معينة للحكم على عدالة التوزيع. ومما سبق يمكن القول إن العدالة التوزيعية تمثل البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية الذي اهتم به الباحثون، وإنها تعني بصفة عامة مدى توزيع النواتج (مثل الدخل المكافآت والمهام والمسؤوليات الموارد المزاي، إلخ) بصورة عادلة طبقا لتقدير الموظفين في المنظمات المختلفة.¹⁴

ب. العدالة الإجرائية Justice procédurale

بدأ العلماء في طرح مجموعة من التساؤلات عن العدالة في البيئات التنظيمية المختلفة، وبصورة محددة أثارت أسئلة عن كيفية إدارة خطط الأجور، والممارسات المتعلقة بإعادة حل النزاع في المنظمات، مما دفع إلى زيادة الاهتمام بنمط العدالة الأكثر توجهها نحو

¹³ جعفر خانو الزبياري، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2020، ص 83 و84.

¹⁴ ياسر فنتحي الهنداوي، "إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر (الطبعة الأولى)، سنة 2012، ص 173 و174.

العملية، أي نمط العدالة الذي يتعامل مع كيفية صنع القرار بدلا من محتوى القرار، بعبارة أخرى بدأ الباحثون في الاهتمام بالسؤال عن كيف يتم صنع القرار؟ (عملية صنع القرار)، بدلا من السؤال عن ماهية ذلك القرار (السؤال التقليدي الذي كان محور تركيز دراسات العدالة التوزيعية (محتوى القرار ذاته)، وهكذا بدأ الباحثون يتحولون نحو الاهتمام بدراسة العدالة الإجرائية في بيئات العمل المختلفة. ويعود الفضل الأول في إثارة اهتمام الباحثين بقضايا العدالة الإجرائية الى ثيوت ووكر Thibaut & Walker 1975 حيث أجريا مجموعة من الدراسات على استجابة الافراد نحو إجراءات حل النزاع أدت الى تطوير نظريتهم المعروفة بنموذج رقابة العملية للعدالة الإجرائية.

وتشير العدالة الإجرائية بصفة عامة إلى كيفية صنع قرارات التوزيع، وتعرف بأنها «عدالة العملية التي يتم من خلالها تحديد النواتج». ويلاحظ أن هذا التعريف شامل حيث لم يحدد نوعية معينة لنواتج القرارات، وإنما أطلق المعنى واسعا ليتضمن عدالة عملية صنع القرارات المختلفة، وحددها البعض بأنها «العدالة المدركة للوسائل المستخدمة في تحديد كميات التعويض». ويؤخذ على هذا التعريف أنه يقصر مفهوم العدالة الإجرائية على الوسائل المستخدمة في تحديد المكافآت المالية والمادية فقط، في حين أنها تتضمن عدالة إجراءات العمل المختلفة مثل إجراءات الاختيار والتعيين، وإجراءات الترقية، وإجراءات حل النزاع، وإجراءات تقييم الأداء... إلخ ويعرفها آخرون بأنها «مدرجات الموظف لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج» ووضح أن هذا التعريف أشمل إذا إنه لم يحدد نوعا معينا من النواتج التي يحصل عليها الفرد.

ويلاحظ مما سبق أن معظم تعريفات العدالة الإجرائية تركز على الجانب الذاتي للعدالة الإجرائية فجميعها تحدد العدالة الإجرائية من خلال مدرجات الأفراد لعدالة الإجراءات أو العمليات أو الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمة أو ذوو السلطة بها في صنع قرارات التوزيع، ومن المعروف أن الإدراك عملية ذاتية بطبيعتها، ومن ثم فمن المحتمل أن يدرك بعض العاملين أحد الإجراءات على أنه إجراء عادل، بينما يدركه آخرون على أنه إجراء غير عادل وظالم، ويؤكد الفكرة السابقة كونفسكي (2000) Konovsky عندما أشار إلى أن «العدالة الإجرائية يمكن أن تشير إلى الظروف الموضوعية أو الذاتية، فالعدالة الإجرائية الموضوعية تشير إلى العدالة الفعلية أو الحقيقية أما العدالة الإجرائية الذاتية فتشير إلى مدرجات الإجراءات الموضوعية، أو إلى قدرة الإجراء الموضوعي على تعزيز أحكام العدالة والملاحظ أنه عادة ما يقيس باحثو العدالة الجانب الذاتي للعدالة الإجرائية وتأثيراتها» ولعل مرد ذلك أنه الجانب الأكثر أهمية في التأثير على أداء العاملين واتجاهاتهم فالناس تسلك عادة وفق ما تعتقد وتدرج.

ويرى البعض أن العدالة الإجرائية تتضمن بعدين متميزين الأول يعرف بالبعد الهيكلي Structural Dimension ويقصد به خصائص الإجراءات الرسمية ذاتها، والثاني هو البعد الشخصي Interpersonnel Dimension ويشير إلى كيفية المعاملة التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ الإجراءات وجددير بالذكر أن هذا البعد الثاني من العدالة الإجرائية هو ما يعرف عادة بالعدالة التفاعلية، والذي اعتبره بعض الباحثين بعدا متميزا من أبعاد العدالة التنظيمية بصورة مستقلة عن العدالة الإجرائية.¹⁵

ج. العدالة التفاعلية Justice interactive

تمثل العدالة التفاعلية البعد الثالث للعدالة التنظيمية وتعبر عن المدى الذي يشعر فيه الأفراد بالاحترام والتقدير من قبل المنظمة وقادتها. وقد قدم بيس وموج (1986) Bies & Moag التقدم الأكثر حداثة في أدب العدالة التنظيمية من خلال تركيز الانتباه على جودة التعامل الشخصي الذي يتلقاه الأفراد عند تنفيذ الإجراءات، وأشارا إلى ذلك الجانب من العدالة بالعدالة التفاعلية. يقول بيس وموج «إن العدالة التفاعلية تدل على اهتمامات الأفراد بجودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية»، وقد حدد بيس وموج أربع محركات للحكم على العدالة التفاعلية حيث إقترح أنه يمكن تقييم العدالة التفاعلية طبقا للمدى الذي تتصل به سلطات صنع القرار بما يلي:

➤ الصدق.

¹⁵ المرجع نفسه، ص 175 إلى 177.

➤ الاحترام.

➤ توصيل القرارات.

➤ الاهتمام بتقديم مبررات وتفسيرات للقرارات.

والجدير بالذكر أن بعض الباحثين يعتبرون العدالة التفاعلية حالة فرعية من العدالة الإجرائية، باعتبارها تشير إلى الجانب الشخصي في صنع القرارات، إلا أن الدراسات الحديثة تنظر إلى العدالة التفاعلية كبعد ثالث من أبعاد العدالة التنظيمية. يقول سكرليك وفولجر (Scarlicki & Folger (1997) «إن الصورة الثانية من العدالة الإجرائية والتي شاع تسميتها حديثاً بالعدالة التفاعلية تتضمن أفعالا متنوعة مثل الاهتمام بمصالح المرؤوسين، وتقديم تفسيرات كافية للقرارات، وإظهار المشاركة الوجدانية تجاه مآزق الآخرين».

وتنمو العدالة التفاعلية عندما يُعامل صناع القرار الأفراد بأدب واحترام، ويقومون بشرح وتفسير القرارات بصورة شاملة وبصرف النظر عن كيفية النظر إلى العدالة التفاعلية - سواء كبنية مستقلة أو كجزء من العدالة الإجرائية - فإن الدراسات الحديثة تشير إلى أن العدالة التفاعلية تتكون من بعدين أساسيين هما: **العدالة المعلوماتية، والعدالة بين الأشخاص** حيث إن:

➤ **العدالة المعلوماتية:** تشير إلى كفاية المعلومات المستخدمة في تفسير كيفية تنفيذ الإجراءات وكيفية صنع القرارات.

➤ **العدالة بين الأشخاص:** تشير إلى التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، فنوعية التفاعلات مع الرؤساء والزلاء يمكن أن تؤثر على مدركات الأفراد للعدالة في بيئات تنظيمية مختلفة.

ويتضح مما سبق أنه رغم استمرار وجود اختلاف منطقي بين الباحثين في اعتبار العدالة التفاعلية أحد مكونات العدالة الإجرائية، أو اعتبارها بُعداً متميزاً من أبعاد العدالة التنظيمية ذهب البعض إلى أن العدالة التفاعلية في حد ذاتها تتكون من بعدين متميزين الأول سمي العدالة بين الأشخاص ويعكس الدرجة التي يتم فيها التعامل مع الناس بأدب وكرامة واحترام من قبل المنظمة أو السلطات الممثلة لها أثناء تنفيذ الإجراءات أو تحديد النواتج والبعد الثاني للعدالة التفاعلية أطلق عليه العدالة المعلوماتية ويركز على التفسيرات المقدمة للموظفين والتي تتضمن معلومات عن أسباب استخدام الإجراءات بطريقة معينة، أو مبررات توزيع النواتج بشكل معين.¹⁶

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

يذكر أنه ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغت من قبل باحث أو أكثر، بل أن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه من عدد من الأبحاث التي نفذها باحثون كان أولهم آدمز Adams 1963 وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه جاءت معظمها متزامنة مع نظرية الثقافة التنظيمية الشاين Shayan 1985 حيث كانت العدالة إحدى القيم، وجميع تلك البحوث التي اشتركت في صياغة مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملات قد استفادت من البحوث الكلاسيكية في الحوافز والحاجات والدوافع وفيما يلي أهم النظريات التي أعطت تفسيراً لكيفية إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية:

أ. نظرية العدالة (المساواة) لآدمز Adams:

تقوم الفكرة الأساسية لنظرية المساواة على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يرى آدمز Adams أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين.

ويعرف آدمز Adams المدخلات على أنها خصائص الفرد كالعمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم ومدة الخدمة والمهارة، في حين تعرف المخرجات على أنها استلام حق مشروع خاص بالفرد مثل الترقية الاجتماعية والسلطة والمكافآت وغيره.

¹⁶ المرجع نفسه، ص 177 إلى 179.

ساهمت نظرية المساواة في إعطاء تفسير حول العدالة التنظيمية من خلال أول أبعادها وهي العدالة التوزيعية، حيث تفسر أن إدراك العدالة التنظيمية يتم من خلال عملية المقارنة التي يجريها الفرد مع الآخرين في العمل فيما يخص مدخلاته ومخرجاته، حيث تحدث العدالة عندما يشعر الفرد بأن نتائج المقارنة التي أجراها مع الآخرين عادلة ومنصفة له، في حين أن إدراك الأفراد لعدم العدالة سببه اختلال ميزان تلك المقارنة باتجاهها نحو طرف دون الآخر.¹⁷

ب. نظرية التوقع لفروم Vroom:

ترى نظرية التوقع أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نتائج منظميه المكافآت، زيادة في الأجر، ترقية، وكذا منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمة إيجابية أو سلبية ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له. ووفق نظرية التوقع يختار الفرد سلوكا معيناً دون الآخر بناءً على قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين ودرجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل.

فمن خلال نظرية التوقع يدرك الفرد العدالة التنظيمية من عدمها، نتيجة التصورات المسبقة والتوقعات التي يبنينها حول ما سيحصل عليه من عوائد نتيجة أدائه لعمله وبذله لجهد فيه، ويشعر الفرد بالظلم حسب النظرية عندما لا تصدق توقعاته مع ما تحصل عليه من عوائد.¹⁸

ج. نظرية بورتر ولولر Porter and lawler:

تعتبر هذه النظرية نموذج موسع لنظرية التوقع والتي أكد فيها بورتر ولولر Porter and lawler على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والحصول الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها.

فلا يختلف بورتر ولولر Porter and Lawler كثيراً مع فرووم Vroom حيث يفهم من نموذجهما أن رضا الفرد يتحقق من خلال التوقع الذي يبنينه حول المكافأة التي يستحقها والتي تساوي الجهد الذي يبذله، وأن إدراكه للعدالة يكون في حالة صدق ذلك التوقع.¹⁹

د. نظرية العدالة لرولز Rawls:

توجد ثلاثة تصورات في المعاملة حسب نظرية العدالة عند رولز Rawls هي:

- **التصور الشخصي:** ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
 - **تصور العلاقات بين الأشخاص:** ويعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية فلسفية، أخلاقية....
 - **تصورات التعاون الاجتماعي:** ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية.
- ويقول رولز Rawls أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة، ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلاً حتى ولو انقلبت الأشياء، ولتحقيق هذه الغاية لابد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة، فبدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لن تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة.

¹⁷ حمزة فرطاس، "العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزء الأول / العدد 26 (2018)، جامعة بسكرة، ص 355 و 356.

¹⁸ المرجع نفسه، ص 356.

¹⁹ المرجع نفسه، ص 356.

وقد قدم هيوسمان Huseman 1987 منظورا جديدا في العدالة التوزيعية، يقسم الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية

للعدالة هي:

➤ **الشخص الحساس للعدالة:** ويتجه هذا الشخص في اتجاهين إذا أدرك ظروف عدم العدالة، وهما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب وتخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

➤ **الشخص الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته، عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

➤ **الشخص غير الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

فنظرة نظرية الحساسية للعدالة تنطلق من مراعاة عامل الفروقات الفردية في تحديد مدى وجود العدالة التنظيمية من عدمها، ويختلف الأفراد في إدراكهم للعدالة من خلال حساسيتهم نحو المواقف والقرارات الحاصلة في المنظمة، ويتبع كل فرد طريقة معينة في سلوكه نحو إدراكه للعدالة التنظيمية كل حسب نوعه في الحساسية.²⁰

هـ. نظرية التبادل الاجتماعي:

وضعها بلو 1964 Bleau وذلك بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

➤ طالما الإنسان هو مخلوق اجتماعي ولا يمكنه العيش لوحده، فإن البشر في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر إلى علاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

➤ عندما لا يدرك الفرد العدالة فإنه مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار.

إن نظرية التبادل الاجتماعي تساهم في تفسير العدالة التنظيمية من خلال فكرة الأخذ والعطاء القائمة والمستمرة بين طرفي المعادلة التنظيمية (العامل والمنظمة) والعلاقة القائمة بينهما حيث يقدم الطرف الأول خدمة (أداء، جهد، وقت... الخ) يقابلها الطرف الثاني برد مقابل الخدمة (أجر، مكافئة، تعويض... الخ) وهي ما سمتها النظرية بعملية التبادل، وتحدث العدالة حسب هذه النظرية إذا تساوت عملية التبادل بين الطرفين.²¹

و. نظرية الحرمان النسبي:

أقر مارتن 1981 Martin أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز Adams باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس 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 المكافآت ورغم ذلك فقد أشارت دراسة غروسبسي 1984 Grossy إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

➤ **الحرمان الذاتي الفردي:** والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

➤ **الحرمان الجماعي:** والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب

²⁰ المرجع نفسه، ص 357 و 358.

²¹ المرجع نفسه، ص 358 و 359.

كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبنى كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

فنظرية الحرمان النسبي تضيف لما أورده آدمز Adams في نظريته حول المساواة عامل المقارنات الجماعية في قياس المدخلات والمخرجات بين الجماعات المختلفة والأطراف الموجودة في التنظيم، ويدرك الفرد العدالة التنظيمية حسب نظرية الحرمان النسبي عندما تتساوى نسب قياس المدخلات والمخرجات بين تلك الجماعات ويحدث الظلم أو عدم العدالة عندما يدرك الفرد أن نتائج المقارنات بين المجموعة التي ينتمي إليها غير عادلة بالنسبة لمجموعة معينة، وهو ما سمته النظرية بالحرمان الجماعي.²²

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المبحث جمع وتحليل ما هو متاح من دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة في حدود ما هو متوفر لنا من دراسات سواء باللغة العربية أو لغة اجنبية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

■ أولاً:

دراسة: رميلة لعمور وبومدين بوداود بعنوان اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية – PLS دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.²³

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية المتمثلة في تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 32 أستاذًا من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. توصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وذو دلالة إحصائية على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)، كما تبين أن العدالة التنظيمية لها تأثير مباشر ومعنوي على الولاء التنظيمي بنفس المستوى من الدلالة. وقد أكدت الدراسة أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية علاقة قوية وذات أهمية إحصائية، وأن هذه الثقة التنظيمية تشكل متغيراً وسيطاً أساسياً يعزز من ارتباط الأساتذة بمؤسستهم ويقوي ولاءهم التنظيمي.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة التركيز على أهمية الجانب النفسي للأستاذ عبر الاهتمام والمشاركة في صنع القرارات بما يعزز الثقة والولاء، مع تشجيع الجامعة على تبني بيئة تنظيمية عادلة تحقق المساواة والإنصاف وتنمي روح الولاء، إضافة إلى الاهتمام بالتوزيع العادل للمهام والحفزات المادية والمعنوية لدعم الأداء المتميز.

■ ثانياً:

دراسة: عسلي نور الدين، خوجة ياسمينه وشلاي هاجر بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة.²⁴

هدفت الدراسة الى معالجة الإشكالية المتمثلة فيما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، وشملت هذه الدراسة عينة تتكون من 50 أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة وتم استرجاع 48 استبيان قابل للدراسة والتحليل. توصلت الدراسة الى أن أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد

²² المرجع نفسه، ص 359 و 360.

²³ رميلة لعمور وبومدين بوداود "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 12 / العدد 02 (2019) جامعة غرداية.

²⁴ عسلي نور الدين، خوجة ياسمينه، شلاي هاجر "أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس" مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي المجلد 04 / العدد 02 (2020) جامعة مسيلة.

والعلوم التجارية وعلوم التسيير يدركون وجود مستوى مقبول من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وحسب الدراسة فقد وجدنا ان معامل الارتباط $R=0,81$ مما يبين انه يوجد ارتباط، حيث يرون أن القرارات تتخذ بمعايير أخلاقية وأن المكافآت تتناسب مع الجهد المبذول، كما أن الإدارة تنمي العلاقات الإنسانية. كما تبين أن العدالة الإجرائية ليس لها تأثير على الولاء التنظيمي رغم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات، بينما ثبت وجود أثر إيجابي للعدالة التوزيعية من خلال تكافؤ الجهد مع الراتب والحوافز والمهام الموزعة بعدل، إضافة إلى أثر العدالة التفاعلية التي تعزز الولاء التنظيمي عبر التعامل باحترام وود وروح الفريق ونزاهة في حل المنازعات.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عبر زيادة الوعي وعقد دورات وندوات ومؤتمرات متخصصة، مع الحرص على شعور هيئة التدريس بالعدالة لما لها من دور في الاستقرار والتحفيز على الإلتقان والعطاء، إضافة إلى زيادة اهتمام إدارة الكلية بعضو هيئة التدريس من خلال التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية عادلة في توزيع الفرص والمكافآت بما يحقق الاستقرار والأمن الوظيفي.

■ ثالثاً:

دراسة: كمال برباوي وعبد القادر خليفة بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار.²⁵

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار إعتد الباحثون على المنهج الوصفي، وشملت هذه الدراسة 115 عاملاً من المؤسسة حيث تم استرجاع 105 استمارة صالحة للدراسة والتحليل. توصلت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.666$) ومعامل التحديد (44.3%)، وكذلك بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بمعدل ارتباط ($R=0.712$) ومعامل التحديد (50.7%)، كما تبين وجود علاقة ضعيفة بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي ($R=0.473$) ومعامل التحديد (22.7%)، في حين كانت العلاقة قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ($R=0.897$) ومعامل التحديد (80.5%).

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إبراز أهمية العدالة التنظيمية عبر التكوينات والندوات التسييرية وتكثيف الزيارات الميدانية لتفعيل التواصل وتلبية الاحتياجات، مع تعزيز قيم الولاء والالتزام والبحث المستمر في المتغيرات المؤثرة على تطوره ضمن مختلف الأقسام والمستويات الإدارية. كما تدعو إلى تحسين المكافآت والأجور والعلاوات وإعادة النظر في نظام الترقية والحوافز بما يحقق عدالة أكبر بين العاملين، مع الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) لتحقيق الأداء والكفاءة المؤسسية.

■ رابعاً:

دراسة: دحو سمية وسهيل مقدم بإنجاز مقال بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا.²⁶

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية؛ ما مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك؛ هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس؛ هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن؛ هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والولاء التنظيمي. إعتد الباحثون على المنهج الوصفي، وشملت هذه الدراسة 45 موظف يعملون بالمدرسة الوطنية للجمارك. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بالمدرسة الوطنية للجمارك جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 36,78

²⁵ كمال برباوي وعبد القادر خليفة "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار" مجلة الباحث العدد 16 / 2016 جامعة طاهري محمد - بشار، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة.

²⁶ بن دحو سمية وسهيل مقدم "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا" مجلة التنمية البشرية العدد / 07 مارس 2017 جامعة وهران.

والانحراف المعياري 10,87، كما أن مستوى ولاء الموظفين لإدارتهم كان متوسطاً أيضاً بمتوسط حسابي قدره 52,22 وانحراف معياري 8,52. أما فيما يخص الفروق المرتبطة بالجنس، فقد بلغت القيمة 0,74 وهي غير دالة عند مستوى 0,05، مما يدل على أن الجنس لا يؤثر في الولاء التنظيمي. في المقابل أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الولاء تعزى إلى متغير السن، حيث بلغت قيمة الدلالة 0,004 وهي أصغر من 0,05، مما يؤكد تأثير السن على الولاء التنظيمي. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي إذ بلغت قيمة "R" المحسوبة 0,693 متجاوزة القيمة الجدولية 0,489 عند مستوى دلالة 0,001، وكان أقوى ارتباط في بعد العدالة الإجرائية 0,608 يليه العدالة التوزيعية 0,523 ثم العدالة التفاعلية 0,508.

■ خامساً:

دراسة: خيرى أسماء بإنجاز أطروحة دكتوراه بعنوان: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسات. هدفت هذه الدراسة الى معالجة الإشكالية التالية: كيف تؤدي العدالة التنظيمية الى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وشملت هذه الدراسة 182 عامل من مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان حيث تم استرجاع 173 استمارة. توصلت نتائج الدراسة الإمبريقية إلى أن إدراك العامل مدى تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة التي يعمل بها يكون نتاج مقارنة وضعيته مع وضعية زملائه داخل المؤسسة أو خارجها ومقارنة المدخلات بالمرجعات أي مقارنة ما يبذلونه من جهد لأداء المهام الموكلة إليهم بما يتلقونه من عوائد مادية ومعنوية الذي تشبع حاجاتهم وتحقق طموحاتهم وأهدافهم، ويشمل هذا الإدراك كل من عملية التوظيف توزيع المهام الأجر، الخوافز، الترقية، التكوين، إتخاذ القرارات السماح للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات ومناقشتها ومعارضتها، المعاملة بين العمال، معاملة المسؤول للعمال، موضوعية نقل المعلومات والاهتمام بأهداف العمال.²⁷

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

■ أولاً:

دراسة: MOHAMED QASEM AHMED AL QARIOTI و HAMED SULEIMAN FREIH بعنوان: The interrelationships of loyalty, organizational justice, and group cohesiveness of public sector employees' in Kuwait. هدفت هذه الدراسة لتحديد مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى المؤسسات الحكومية في دولة الكويت. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 470 موظف من أربع جهات حكومية مختلفة (وزارات، هيئات، مؤسسات عامة، شركات عامة) في دولة الكويت. توصلت النتائج إلى أن الولاء التنظيمي لموظفي القطاع العام مرتفع، كما تبين أن تماسك المجموعة داخل القطاع العام هو الأعلى ثم تليها العدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المتغيرات الشخصية والاجتماعية ليس كلها لها تأثير على الولاء التنظيمي حيث الرتبة، التعليم، الجنس، الجنسية لا تؤثر على الولاء التنظيمي أما العمر فله تأثير إيجابي أما الوظيفة، الخبرة لهم تأثير سلبي.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إتخاذ بعض الإجراءات لزيادة مستوى الولاء التنظيمي يمكن سردها فيما يلي:

- إعادة مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي والتأكد من مطابقتها لسلم الرواتب من خلال العمل على وضع أجور عادلة مقارنة بالعمل المقدم من قبل الموظف، مع النظر في وضع معايير موضوعية في توزيع المكافآت والخوافز.
- تصميم برامج تدريبية للتطوير من مهارات التواصل والإستماع وإدارة الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يحقق تحسین المناخ التنظيمي وجودة القرارات وتقليل الصراعات مما يزيد من تماسك المجموعة.²⁸

²⁷ خيرى أسماء "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسات" أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD (2019) جامعة محمد بوضياف مسيلة.

²⁸ MOHAMED QASEM AHMED AL QARIOTI & HAMED SULEIMAN FREIH, "The interrelationships of loyalty, organizational justice, and group cohesiveness of public sector employees' in Kuwait", Cahiers du CREAD n°8586, 2008

■ ثانياً:

دراسة: Thitinant Wareewanich و Luo Danxia بعنوان: **The impact of organizational justice on employee loyalty (The mediating roles of hygiene and motivators)**. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير العدالة التنظيمية على ولاء الموظفين مع التركيز بشكل خاص على الأدوار الوسيطة للنظافة والمحفزات داخل الشركة.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 514 موظف من شركة H Medicine. توصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير كبير على ولاء الموظفين، حيث تبين أن العدالة الإجرائية لها ارتباط إيجابي بكل من عوامل النظافة والمحركات التحفيزية بمعاملات معيارية بلغت 0.213 و 0.191 وهذا يشير أن رضا الموظفين بالعدالة الإجرائية يكون عند ادراكهم لوجود عدالة في اتخاذ القرار، وتوصلت أيضاً الدراسة لوجود ارتباط إيجابي للعدالة التوزيعية بعوامل النظافة والمحركات التحفيزية بمعاملات معيارية بلغت 0.258 و 0.283 على التوالي وهذا ما يبين رضا الموظفين بالعدالة التوزيعية يكون عند اعتماد المؤسسة بتوزيع عادل للرواتب والمكافآت، أما عن البعد الثالث وهو العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابياً بعوامل النظافة والمحركات التحفيزية حيث بلغت المعاملات المعيارية قيمة 0.246 و 0.237 على التوالي وهذا ما يبين أن رضا الموظفين يكون عند ادراكه بوجود عادلة ومحترمة داخل بيئة العمل. وقد كشفت الدراسة أن عوامل النظافة تؤثر على أبعاد العدالة التنظيمية وولاء الموظفين بقيمة 0.082 بينما المحركات التحفيزية تؤثر في أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بقيمة 0.131 وهذا يشير أن ولاء الموظفين لا يزيد من خلال ضمان أبعاد العدالة التنظيمية فقط بل يجب الأخذ بعين الاعتبار عوامل النظافة وعوامل التحفيزية لزيادته.²⁹

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

■ أولاً: أوجه التشابه

تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- المنهج المستعمل: تم الاعتماد في هذه الدراسة والدراسات السابقة على المنهج الوصفي.
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.
- أداة تحليل البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة والدراسات السابقة على برنامج Spss لتحليل البيانات.

²⁹ Thitinant Wareewanich & Luo Danxia , "The impact of organizational justice on employee loyalty (The mediating roles of hygiene and motivators)", Educational Administration: Theory and Practice, 30(5), 2024

■ ثانيا: أوجه الاختلاف

الجدول (1 - 1): أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

عناصر المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
<u>من حيث الزمان والمكان</u>	أنجزت دراستنا خلال الموسم الجامعي 2025-2026 بمؤسسة FAST PLANET IMP	الدراسات السابقة أنجزت في بيئات عربية وأجنبية إشملت في الدول التالية: الجزائر، الكويت، الصين. وكانت هاته الدراسة خلال السنوات من 2008 إلى 2024
<u>من حيث العينة</u>	تم الإعتماد على عينة قدرها 42 عامل من مؤسسة محل الدراسة وتم الاعتماد على مختلف الفئات المهنية والمناصب والجنس.	تم الإعتماد في الدراسات السابقة عينات عشوائية تزيد وتنقص حجما من عينتنا.
<u>من حيث نوع النشاط</u>	أجريت الدراسة في مؤسسة تنشط في مجال الإستيراد والتوزيع	تنوعت مجالات نشاط المؤسسات في الدراسات السابقة وهي كالاتي (التعليم، الأمن، الصحي، الطاقة، الانتاج)
<u>من حيث المتغيرات</u>	لدينا متغيرين: العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي	تعددت المتغيرات في الدراسات السابقة وهي كالاتي: (الرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية، عوامل النظافة، العوامل التحفيزية)
<u>من حيث الهدف</u>	تهدف هذه الدراسة إلى: — محاولة التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية وتحديد أهميتها وأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية)، والتعرف كذلك على مفهوم الولاء التنظيمي وتحديد أهميته وأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي)؛ — التعرف على مدى تطبيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؛ — معرفة مدى ولاء العاملين تجاه المؤسسة محل الدراسة.	هدفت الدراسات السابقة الى معرفة دور العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي مع إضافة متغيرات أخرى مثل (الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، عوامل النظافة، العوامل التحفيزية)
<u>من حيث النتائج</u>	— توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث وجدنا معامل الارتباط (R=0.611).	— توصلت الدراسات السابقة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط فيها بين (R=0.666) و (R=0.81).

– وتوصلت الدراسات السابقة أيضا الى أنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الولاء التنظيمي تعزى الى متغير السن، العمر، الوظيفة، الخبرة بينما المتغيرات الشخصية والتنظيمية الأخرى ليس لها فروق إحصائية.	– وتوصلت أيضا الى أنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الولاء التنظيمي تعزى الى متغير السن بينما المتغيرات الشخصية والتنظيمية الأخرى ليس لها فروق إحصائية.	
--	---	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

■ ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعدتنا الدراسات السابقة الى اثراء دراستنا الحالية في الجانب النظري والتطبيقي حيث يمكن سرد نقاط الاستفادة منها فيما يلي:

- تمكنت من أخذ نظرة عامة حول موضوع دراستنا؛
- تمكنت من معرفة منهجية إعداد البحث العلمي مما ساعدتني على صياغة هاته الدراسة؛
- تمكنت من أخذ نظرة عامة حول الأساليب والأدوات الإحصائية التي يجب استخدامها في دراستنا؛
- تمكنت من صياغة إستبيان دراستي؛
- تمكنت من الاستفادة من المراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى تحديد المفاهيم الأساسية والإطار النظري للدراسة، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مطالب، المطلب الأول بينا فيه مفهوم الولاء التنظيمي وهو " وصول العامل الى درجة عالية من الإلتزام والرضا تجاه المنظمة" وتم تحديد كذلك أهمية الولاء التنظيمي، أبعاده ومراحله. أما المطلب الثاني فقد بينا فيه مفهوم العدالة التنظيمية وهي "نسبة النزاهة والمساوات التي تتميز بها المنظمة في التعامل وتطبيق إجراءات العمل مع كافة عامليها" كما حددنا أهميتها، أبعادها والنظريات المفسرة لها. وفي المطلب الأخير قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تطرقت الى دراسة موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وأخيرا نستنتج أن للعدالة التنظيمية دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث العلاقة بينهما علاقة طردية فكلما زاد تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة زاد إستقرار وولاء العاملين فيها مما يؤدي الى الحد أو التقليل من نسبة الدوران الوظيفي ويعزز إلتواء العاملين اليها مما يزيد من مردوديتهم ويجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها في الوقت المحدد وبالجودة اللازمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل السابق دراسة الإطار النظري وتحديد المفاهيم الأساسية، سنرى في هذا الفصل الجانب الميداني والذي يتمثل في إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة FAST PLANET IMP. يهدف هذا الفصل الى الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وهذا من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية حول العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث سنقوم بعرض مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى تحديد منهجية المعتمدة في الدراسة، مصادر جمع المعلومات، مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات

➤ منهجية الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** هاذ المنهج يساعدنا في تحديد المفاهيم النظرية للدراسة كما قمنا بإنشاء إستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة.

2. **الأدوات الإحصائية:** وهذا باستخدامنا الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان ولإختبار صحة النظريات لمعرفة "مدى تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي".

➤ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** المتمثلة في مراجع الدراسة باللغة العربية: كتب، دراسات سابقة، رسائل الدكتوراه؛

2. **المصادر الأولية:** متمثلة في إنشاء إستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيعه بمجموعة من عمال مؤسسة FAST PLANET IMP.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

➤ مجتمع الدراسة:

شركة FAST PLANET IMP هي شركة جزائرية، متخصصة في استيراد وتوزيع المعدات المخصصة لتنفيذ الأعمال الهيدروليكية المختلفة وتنشط هذه الشركة في عدة مجالات منها: الصرف الصحي والأنابيب، الصنابير والصمامات الصناعية، آلات اللحام، معدات وحلول معالجة المياه، وسائل مكافحة الحرائق. تضم هذه الشركة 68 عامل تهدف هذه الشركة إلى تحقيق تلبية احتياجات السوق الوطنية للحلول الهيدروليكية، دعم المشاريع العامة والخاصة في قطاع المياه والصرف الصحي، الإستثمار في الكفاءات المحلية وتشجيعه دعم الكفاءات الشبابة.

➤ عينة الدراسة:

1. حجم العينة:

لقد تم أخذ عينة عشوائية من عمال مؤسسة FAST PLANET IMP تتكون من 42 عامل إستلموا الإستبيان، وتم إسترجاع 39 إستبيان أي تم إسترجاع نسبة 92.9% من الإستبيانات الموزعة.

الجدول (1 - 2): توزيع عينة الدراسة

البيان	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الملغاة	الإستبيانات الصالحة
العدد	42	39	01	38
النسبة المئوية	100 %	92.9 %	2.5 %	90.5 %

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

لقد تم دراسة خصائص العينة في الجانب الأول من الإستبيان المعنون بـ "المتغيرات الشخصية والوظيفية"، حيث تم دراسة عدة جوانب تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المنصب والذي به يتمكن من تحديد الفئة الوظيفية.

كل هذه الجوانب تساعدنا في معرفة تأثيرها على دراستنا وسنوضحها فيما يلي:

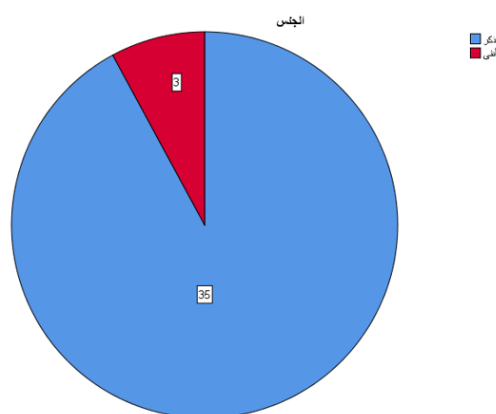
أ. الجنس:

الجدول (2 - 2): أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	92.1 %
أنثى	03	7.9 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج Spss

التمثيل البياني الآتي سيوضح طبيعة جنس المستجوبين:



الشكل (2 - 1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (02) نلاحظ أن العينة تتكون من 92.1% من الذكور والتي تعتبر النسبة الأكبر مقارنة بالإناث التي نسبتها 7.9% نستنتج أن العينة معظمها ذكور وهذا بسبب طبيعة نشاط الشركة حيث عادة ما يتطلب من العمال التنقل إلى الزبائن والموردين.

ب. السن:

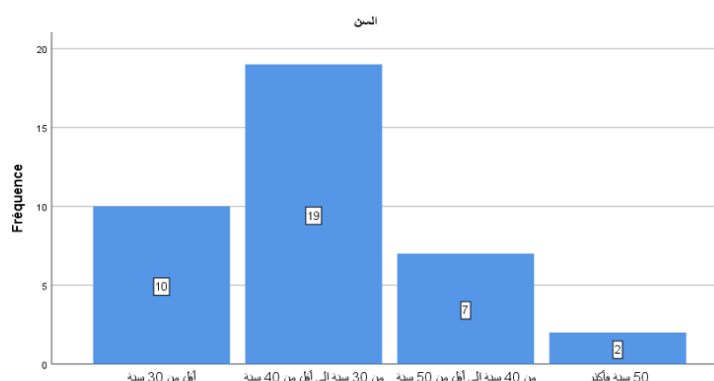
الجدول (2 - 3): أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	10	26.3 %
من 30 إلى أقل من 40	19	50 %
من 40 إلى أقل من 50	07	18.4 %
50 سنة فأكثر	02	5.3 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج Spss

التمثيل البياني الآتي سيوضح الفئات العمرية للمستجوبين:

الشكل (2 - 2): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (03) نلاحظ أن الفئة العمرية بين "30 سنة إلى أقل من 40 سنة" هي التي تمثل النسبة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة 50% تليها فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 26.3%. أما الفئات العمرية الأكبر سناً فهي أقل تمثيلاً حيث تبين أن فئة "من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" نسبتها 18.4%، بينما سجلت فئة "50 سنة فأكثر" أدنى نسبة قدرت بـ 5.3%. تشير هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الموظفين الذين يتراوح سنهم بين 30 إلى 40 سنة تليها فئة الموظفين الذين سنهم أقل من 30 سنة مما يوفر مزيجاً من الخبرة بين الأكفاء والمتخرجين الجدد.

ت. المستوى التعليمي:

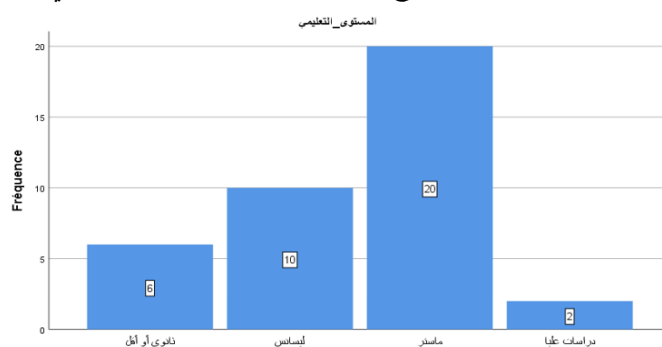
الجدول (2 - 4): أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
15.8 %	06	ثانوي أو أقل
26.3 %	10	ليسانس
52.6 %	20	ماستر
5.3 %	02	دراسات عليا
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

التمثيل البياني الآتي سيوضح المستوى التعليمي للمستجوبين:

الشكل (2 - 3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (04) نلاحظ أن الفئة الأكثر هيمنة هي فئة الحاصلين على شهادة "الماستر" والتي شكلت أكثر من نصف العينة بنسبة 52.6% تليها فئة الحاصلين على شهادة "الليسانس" بنسبة 26.3%، وكانت نسبة العاملين الذين يمتلكون مستوى "ثانوي أو أقل" تمثل 15.8% أما الفئة الذين لديهم مستوى "الدراسات العليا" هم الأقلية بنسبة 5.3%.

تشير هذه النتائج إلى مستوى متطلبات مناصب مؤسسة FAST PLANET IMP حيث تعتمد على توظيف كفاءات ذات مستوى عال (ماجستير أو ليسانس) وهو أمر إيجابي يجعل المؤسسة تحقق أهدافه المسطرة بكفاءة.

ث. سنوات الأقدمية:

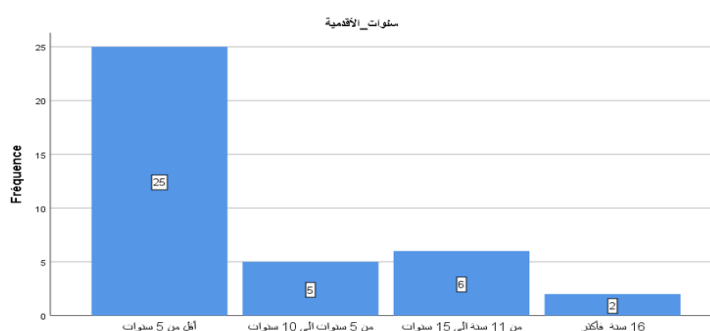
الجدول (2 - 5): أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	25	65.8 %
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	05	13.2 %
من 11 سنة إلى 15 سنة	06	15.8 %
16 سنة فأكثر	02	5.3 %
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

التمثيل البياني الآتي سيوضح سنوات الأقدمية للمستجوبين:

الشكل (2 - 4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (05) نلاحظ أن أغلبية العاملين هم الذين لديهم أقدمية "أقل من 05 سنوات" وقد قدرت نسبتهم 65.8% من إجمالي العينة، تليها العاملين الذين لديهم أقدمية "من 11 سنة إلى 15 سنة" بنسبة 15.8% ومن ثم فئة "من 05 سنوات إلى 10 سنوات" بنسبة 13.2%، أما العاملين الذين لديهم أكثر من "16 سنة" أقدمية فهي الأخيرة بنسبة 5.3%. تشير هذه النتائج أن المؤسسة لديها قاعدة عمال حديثة التوظيف، وهذا قد يشير إلى أنها في مرحلة النمو والتوسع.

ج. المنصب (الفئة الوظيفية):

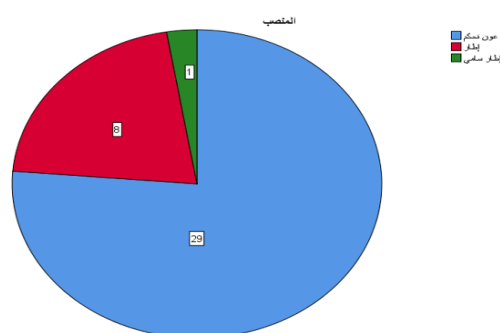
الجدول (2 - 6): أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة	التكرار	النسبة
إطارات سامية	01	02.6 %
إطارات	08	21.1 %
أعوان تحكم	29	76.3 %
أعوان تنفيذ	00	00 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

التمثيل البياني الآتي سيوضح توزيع المستجوبين حسب الفئة الوظيفية:

الشكل (2 - 5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (06) نلاحظ الفئة الوظيفية الغالبة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة هي فئة التحكم بنسبة قدرها 76.3% وتليها فئة الإطارات بنسبة 21.1% وفي الأخير الإطارات السامية بنسبة 02.6%، وغياب فئة التنفيذ.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أداة الاستبيان

تم الإعتماد خلال دراستنا بالاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد اعتمدنا في صياغته من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء رئيسية كالآتي:

- الجزء الأول: المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المنصب).
- الجزء الثاني: المتغير المستقل "العدالة التنظيمية" وقد تم تقسيمه على حسب أبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

- الجزء الثالث: المتغير التابع "الولاء التنظيمي"

وللإجابة على الجزء الثاني والثالث من الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، حيث طلب من العاملين الإجابة عليه من خلال تشطيب الإجابة الملائمة له حسب درجة موافقته كما يلي:

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

وقد تم ترميز الإجابة رقمياً للقدر على التحليل الإحصائي وهي كالتالي:

الجدول (2 - 7): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 01 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 50	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

➤ صدق الاستبيان:

تم إنشاء الاستبيان وتقديمه الى الأستاذة المشرفة للتعرف على ملاحظاتها وتوجيهاتها والأخذ بملاحظاتها وتوجيهاتها بعين الاعتبار والقيام بالتصويبات اللازمة، وكما تم ارسال الاستبيان الى عدة أساتذة متخصصين في مجال علوم التسيير، كما إستجابة لهم والأخذ بتوجيهاتهم وملاحظاتهم من خلال القيام بالتصويبات اللازمة عليه ليظهر في شكله النهائي.

➤ ثبات الاستبيان:

يقاس مدى ثبات الاستبيان بإستخدام معامل "ألفا كرو نباخ"، والجدول أدناه يبين أن معدل الثبات قدر بنسبة 91% وهي نسبة مقبولة جداً حيث أنها أكبر من القيمة المقبولة التي قدرها الباحثون بـ 62%.

الجدول (2 - 8): نسبة معامل الثبات حسب المعامل ألفا كرو نباخ

عدد العبارات	نسبة معامل ألفا كرو نباخ
29	0.910

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

➤ أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، قمنا بترميز وإدخال المعطيات على الحاسوب بإستخدام برنامج Spss وهذا لغرض القيام بالاختبارات الإحصائية للوصول الى النتائج والتحقق من صحة الفرضيات، وقد شملت هذه الاختبارات:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي والذي شمل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- مقاييس الإحصاء الاستدلالي والذي شمل معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال إختبار صحة فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، سنقوم بعرض نتائجهم في هذا المطلب وتحليل نتائجهم حسب المتغيرين "العدالة التنظيمية بأبعادها" و "الولاء التنظيمي".

• أولاً: عرض مدى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP

○ البعد الأول: العدالة التوزيعية

الجدول (2 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية)

العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تعتقد أن مؤسستك توفر لك المكافآت التي تستحقها.	38	3.66	0.708	موافق
يتم توزيع المسؤوليات بينك وبين زملائك بعدالة.	38	3.53	0.979	موافق
الحوافز المادية التي تتحصل عليها مناسبة للجهد المبذول.	38	3.42	0.826	موافق
إن راتبك يتوافق مع مؤهلك العلمي.	38	3.34	0.938	محايد
راتبك يعكس حجم ومسؤوليات عملك.	38	3.32	0.904	محايد
البعد الأول (العدالة التوزيعية)		3.4526	0.59126	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (09) نلاحظ أن إجمالي المتوسط الحسابي بلغ 3.45 ببعد العدالة التوزيعية وهو ما يعبر عن درجة "موافق" حسب مقياس الدراسة، مع إنحراف معياري قدر بـ 0.59. ونلاحظ أن عبارة "تعتقد أن مؤسستك توفر لك المكافآت التي تستحقها" سجلت أعلى متوسط حسابي بـ 3.66 "اتجاه موافق"، تليها عبارة "يتم توزيع المسؤوليات بينك وبين زملائك بعدالة" والتي سجلت متوسط حسابي 3.53 "اتجاه موافق". بينما سجلت العبارتان الأخيرتان "إن راتبك يتوافق مع مؤهلك العلمي" و "راتبك يعكس حجم ومسؤوليات عملك" أدنى المتوسطين الحسابيين بقيمة 3.34 و 3.32 على التوالي وكلاهما يقع في درجة "محايد".

○ البعد الثاني: العدالة الإجرائية

الجدول (2 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (العدالة الإجرائية)

العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
لديك فرصة للاعتراض أو تقديم ملاحظات على القرارات الإدارية عند الحاجة.	38	3.82	0.955	موافق
تطبق القرارات الإدارية بشكل عادل على جميع الموظفين.	38	3.63	0.883	موافق
تتناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات.	38	3.63	0.786	موافق
يحرص مسؤولك على إجراء الترقيات بشكل عادل.	38	3.29	0.694	محايد
لدى المؤسسة قنوات رسمية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم قبل إتخاذ القرارات.	38	3.05	1.064	محايد
البعد الثاني (العدالة الإجرائية)		3.4842	0.62494	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (10) نلاحظ أن إجمالي المتوسط الحسابي بلغ 3.48 بعد العدالة الإجرائية وهو ما يعبر عن درجة "موافق" حسب مقياس الدراسة، مع إنحراف معياري قدر بـ 0.62. ونلاحظ أن عبارة "لديك فرصة للاعتراض أو تقديم ملاحظات على القرارات الإدارية عند الحاجة" سجلت أعلى متوسط حسابي بـ 3.82 "اتجاه موافق"، تليها عبارة "تطبق القرارات الإدارية بشكل عادل على جميع الموظفين" والتي سجلت متوسط حسابي 3.63 "اتجاه موافق". بينما سجلت العبارتان الأخيرتان "يحرص مسؤولك على إجراء الترتيبات بشكل عادل" و "لدى المؤسسة قنوات رسمية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات" أدنى المتوسطين الحسابيين بقيمة 3.29 و 3.05 على التوالي وكلاهما يقع في درجة "محايد".

○ البعد الثالث: العدالة التفاعلية

الجدول (2 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (العدالة التفاعلية)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يعمل مسؤولك على مراعات مشاعرك والحفاظ على كرامتك.	38	4.29	0.565	موافق بشدة
تحصل على توجيه ودعم من مسؤولك بطريقة محترمة.	38	4.26	0.724	موافق بشدة
يحرص مسؤولك بالتعامل معك دائما بطريقة صادقة.	38	4.03	0.592	موافق
يناقشك مسؤولك في القرارات التي تؤثر على وظيفتك.	38	3.82	0.692	موافق
تشعر بعدالة المسؤول في حل الخلافات بين الموظفين.	38	3.79	0.811	موافق
البعد الثالث (العدالة التفاعلية)		4.0368	0.46232	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (11) نلاحظ أن إجمالي المتوسط الحسابي بلغ 4.0368 بعد العدالة التفاعلية وهو ما يعبر عن درجة "موافق" حسب مقياس الدراسة، مع إنحراف معياري قدر بـ 0.46232. ونلاحظ أن عبارة "يعمل مسؤولك على مراعات مشاعرك والحفاظ على كرامتك" سجلت أعلى متوسط حسابي بـ 4.29 "اتجاه موافق بشدة"، تليها عبارة "تحصل على توجيه ودعم من مسؤولك بطريقة محترمة" والتي سجلت متوسط حسابي 4.26 "اتجاه موافق بشدة". بينما سجلت العبارات الأخيرة "يحرص مسؤولك بالتعامل معك دائما بطريقة صادقة" و "يناقشك مسؤولك في القرارات التي تؤثر على وظيفتك" و "تشعر بعدالة المسؤول في حل الخلافات بين الموظفين" أدنى المتوسطات الحسابية بقيمة 4.03 و 3.82 و 3.79 على التوالي وكلاهما يقع في درجة "موافق".

• ثانياً: الولاء التنظيمي

الجدول (2 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الولاء التنظيمي

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتك الشخصية تماماً.	38	4.53	0.647	موافق بشدة
تتوافق قيمك وأخلاقك الشخصية مع قيم مؤسستك.	38	4.34	0.627	موافق بشدة
لا تتغيب عن العمل الا عند الضرورة الملحة.	38	4.34	0.669	موافق بشدة
مستعد لمضاعفة الجهد من أجل إنجاح هذه المؤسسة.	38	4.32	0.662	موافق بشدة
تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي تعمل بها.	38	4.26	0.685	موافق بشدة
تشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة.	38	4.13	0.704	موافق
تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.	38	4.13	0.777	موافق
أوصى معارفي الذين يبحثون عن وظيفة بمؤسستي.	38	4.08	0.632	موافق
أشعر أن نجاح المؤسسة وسمعتها هو نجاح شخصي	38	4.03	0.822	موافق
تفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	38	3.84	1.001	موافق
تشعر بأن المؤسسة ستوفر لك الفرص لتطوير حياتك المهنية.	38	3.63	0.970	موافق
تتوافق طموحاتك المستقبلية مع أهداف وطموحات المؤسسة.	38	3.39	0.946	محايد
لن ترحل عن هذه المؤسسة حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى.	38	3.18	1.010	محايد
لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها حالياً.	38	3.11	1.008	محايد
الولاء التنظيمي		3.9511	0.54350	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (12) نلاحظ أن إجمالي المتوسط الحسابي بلغ **3.9511** بالمتغير التابع للدراسة "الولاء التنظيمي" وهو ما يعبر عن درجة "موافق" حسب مقياس الدراسة، مع إنحراف معياري قدر به **0.54350** مما يدل على وجود مستوى جيد من الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة. وعند تحليل العبارات نلاحظ أن هناك تباين في مستويات الموافقة وسنبينه كالآتي:

— **العبارات ذات الموافقة الشديدة:** نلاحظ أن هناك خمس عبارات سجلت متوسطات حسابية مرتفعة تقع في "موافق بشدة"، سجلت العبارة الأولى "تحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتك الشخصية تماماً" أكبر متوسط حسابي قدر به **4.53** تليها عبارة "تتوافق قيمك وأخلاقك الشخصية مع قيم مؤسستك" بمتوسط حسابي **4.34**، وفي الأخير عبارة "تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي تعمل بها" بمتوسط حسابي **4.26**.

— العبارات ذات الموافقة: نلاحظ أن هناك ستة عبارات سجلت متوسطات حسابية تقع في درجة "موافق"، سجلت العبارة الأولى "تشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة" متوسط حسابي قدر بـ 4.13 والعبارة الأخيرة "تشعر بأن المؤسسة ستوفر لك الفرص لتطوير حياتك المهنية" بمتوسط حسابي 3.63.

— العبارات المحايدة: في المقابل نلاحظ أن العبارات الثلاث الأخيرة والتي ترتبط بالرغبة في البقاء طويل الأمد في المؤسسة سجلت أدنى المتوسطات الحسابية والتي تقع في درجة "محايد"، حيث سجلت العبارة الأولى "تتوافق طموحاتك المستقبلية مع أهداف وطموحات المؤسسة" متوسط حسابي 3.39، تليها عبارة "لن ترحل عن هذه المؤسسة حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى" و " لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها حالياً" أدنى المتوسطات الحسابية بقيمة 3.18 و 3.11 على التوالي.

• ثالثاً: عرض أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي داخل مؤسسة FAST PLANET IMP

بعد استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، حيث تم إدراج أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والولاء التنظيمي كمتغير تابع تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (2 - 13): ملخص نموذج الإنحدار المتعدد

النموذج	R	R-Deux	R-Deux ajusté	Erreur Standard
معامل الارتباط	معامل التحديد	المعدل	الخطأ المعياري	
1	0.611	0.374	0.356	0.43605

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (13) الذي يبين ملخص نموذج الإنحدار، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.611$) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وقد وجدنا قيمة معامل التحديد ($R\text{-Deux} = 0.374$) وهذا يعني أن العدالة التنظيمية هي سبب في الولاء التنظيمي بنسبة 37.4%.

الجدول (2 - 14): تحليل التباين

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	الدرجات الحرة	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
1	الإنحدار	4.523	3	1.508	8.002	0.000
	البواقي	6.406	34	0.188	—	—
المجموع		10.930	37	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (14) الذي يبين إختبار (ANOVA) والذي ندرس منه مدى المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار، وجدنا أن قيمة (F) بلغت 8.002 وهي قيمة دالة إحصائياً لأن ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية المحدد 0.05. وهذا ما يؤكد صلاحية ومعنوية نموذج الإنحدار وتدل على وجود أثر حقيقي وذو دلالة إحصائية بين "أبعاد العدالة التنظيمية" على "الولاء التنظيمي".

الجدول (2 - 15): معاملات الإنحدار لأبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

المتغيرات	B	Beta	T	Sig
غير معياري	معياري			
العدالة التوزيعية	0.400	0.435	2.987	0.005
العدالة الإجرائية	0.091	0.105	0.708	0.484

العدالة التفاعلية	0.314	0.267	1.728	0.084
-------------------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (15) الذي يبين معاملات الإنحدار لأبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي نفسر النتائج المتحصل عليها كالآتي:

- **العدالة التوزيعية:** بما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.005$) وهي قيمة أقل من (0.05) نقبل الفرضية ونستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي.
- **العدالة الإجرائية:** بما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.484$) وهي قيمة أكبر من (0.005) نرفض الفرضية ونستنتج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي.
- **العدالة التفاعلية:** بما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.084$) وهي قيمة أكبر من (0.05) نرفض الفرضية ونستنتج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي.

● رابعاً: تحليل مقارنة لمتوسطات محاور الدراسة

بعد تحليل كل بعد على حده يقدم الجدول التالي ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية لأبعاد "العدالة التنظيمية"، وذلك لترتيب أبعاد الدراسة حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول (2 - 16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

الرقم	متوسط الأبعاد الثلاثة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	متوسط البعد الأول: العدالة التوزيعية	3.4526	0.59126	03	موافق
02	متوسط البعد الثاني: العدالة الإجرائية	3.4842	0.62494	02	موافق
03	متوسط البعد الثالث: العدالة التفاعلية	4.0368	0.46232	01	موافق
	المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور	3.6579	-	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (16) نلاحظ ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل "العدالة التنظيمية"، ويتضح من الجدول أن "العدالة التفاعلية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **4.04** وهو ما يقع في درجة "موافق" وهذا ما يشير إلى أن العاملين يشعرون بدرجة عالية من الرضا عن كيفية تعامل مسؤوليهم معهم. واحتلت "العدالة الإجرائية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره **3.48** وهو ما يقع في درجة "موافق" تليها مباشرة "العدالة التوزيعية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره **3.45**. حيث نلاحظ أن الفارق بينهم ضئيل جداً مما يدل على إدراك العاملين لهما.

أما المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة فقد بلغ **3.66** ويقع في درجة "موافق"، هذا ما يؤكد وجود تصور إيجابي لدى العاملين في مؤسسة FAST PLANET IMP تجاه العدالة التنظيمية.

• خامسا: تحليل معامل الارتباط

○ تحليل معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع:

بعد دراسة كل متغير على حده تأتي هذه المرحلة لتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين هاذين المتغيرين، ويهدف هذا التحليل الى قياس قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرين، وإستخدمنا معامل بيرسون لهذا الغرض ونتأجه كالتآي:

الجدول (2 - 17): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations		
		متوسط المحور الثاني: الولاء التنظيمي
متوسط المحور الثاني (المتغير التابع): الولاء التنظيمي	Corrélacion de Pearson	01
	Sig. (bilatérale)	
	N	38
متوسط المحور الأول (المتغير المستقل): العدالة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	0.611**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	38

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (17) نلاحظ طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل "العدالة التنظيمية" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي"، حيث تظهر النتائج وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.611$) وتشير الإشارتين (***) الى أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وقد بلغ قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) هي قيمة أقل من 0.05 وهذا يعني أنه كلما إرتفع إدراك العاملين للعدالة التنظيمية كلما زاد مستوى ولائهم التنظيمي.

○ تحليل معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع:

تأتي هذه المرحلة لتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع، ويهدف هذا التحليل الى قياس قوة وإتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، ونتأجه كالتآي:

الجدول (2 - 18): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع

Corrélations		
		متوسط المحور الثاني: الولاء التنظيمي
متوسط البعد الأول: العدالة التوزيعية	Corrélacion de Pearson	0.572**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	38
متوسط البعد الثاني: العدالة الإجرائية	Corrélacion de Pearson	0.367*
	Sig. (bilatérale)	0.023
	N	38
متوسط البعد الثالث: العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	0.474**
	Sig. (bilatérale)	0.003
	N	38

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (18) نلاحظ طبيعة العلاقة أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع، حيث تظهر النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ولكن بشكل متفاوت ويمكن تحليلها كالاتي:

- **العدالة التوزيعية:** بلغت قيمة الارتباط بيرسون ($r = 0.572$) وتعتبر القيمة الأكبر بين الأبعاد مما يدل على أنها أقوى علاقة ارتباط مع الولاء التنظيمي، وهذه العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) نظرا لأن قيمة ($Sig = 0.000$).
- **العدالة التفاعلية:** جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغت قيمة الارتباط بيرسون ($r = 0.474$) وتعتبر القيمة المتوسطة بين الأبعاد، وهذه العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) نظرا لأن قيمة ($Sig = 0.003$).
- **العدالة الإجرائية:** جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة الارتباط بيرسون ($r = 0.367$) وتعتبر أدنى قيمة بين الأبعاد مما يدل على أنها أضعف علاقة ارتباط مع الولاء التنظيمي، وهذه العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) نظرا لأن قيمة ($Sig = 0.023$).

• سادسا: اختبار الفرضية السابعة (فرضية الأثر)

قمنا بإستعمال الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرابعة التي تقول إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة FAST PLANET IMP وتوصلنا الى النتائج التالية:

الجدول (2 - 19): جدول معاملات الإنحدار

النموذج	المتغيرات	B (الغير عادي)	Beta (المعياري)	t	Sig
1	(Constante) الثابت	1.118	-	1.818	0.077
	العدالة التنظيمية	0.774	0.611	4.635	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (19) الذي يبين معادلة خط الإنحدار، يتضح أن قيمة (B) الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية بلغت 0.774 وهي قيمة دالة إحصائية لأن ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية المحدد 0.05.

وبناء على الجدول السابق (15) وبما أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائية وقيمة (Sig) لمعامل الإنحدار (t-test) أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الرابعة التي تقول إن "هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة FAST PLANET IMP". ونجد أن معادلة خط الإنحدار كما يلي: الولاء التنظيمي = $1.118 + (0.774 * \text{العدالة التنظيمية})$.

• سابعا: اختبار الفرضية الثامنة (الفروق في الولاء التنظيمي)

1. الفروق في الولاء التنظيمي التي تعزى لمتغير الجنس:

قمنا بإستعمال إختبار "T" لعينتين مستقلتين لمقارنة متوسطات الولاء التنظيمي بين مجموعة الذكور والإناث في مؤسسة FAST PLANET IMP وتوصلنا الى النتائج التالية:

الجدول (2 - 20): الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب الجنس

الجنس	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	35	3.9224	0.54021
أنثى	03	4.2857	0.56695

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (20) الذي يبين الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب الجنس أن متوسط الولاء لدى الإناث (4.285) وهو أكبر من متوسط الولاء لدى الذكور (3.92). لكن يجب التأكد من أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية من خلال نتائج اختبار "T" في الجدول التالي:

الجدول (2 - 21): نتائج اختبار "T" للفرق في الولاء التنظيمي حسب الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	درجات الحرية (Df)	مستوى دلالة اختبار ليفين (Sig)
0.272	-1.115	36	0.885

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (21) الذي يبين اختبار فرضية (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس):

■ اختبار تجانس التباين (Levene's Test): وقد بلغت قيمته (0.885) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أن شرط تجانس التباين بين المجموعتين محقق.

■ اختبار دلالة الفروق: تبين أن قيمة مستوى الدلالة في السطر الأول بلغت (0.272) وهي قيمة أكبر من (0.05).

ولهذا نرفض الفرضية ونقول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

2. الفروق في الولاء التنظيمي التي تعزى لمتغير السن:

قمنا بإستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للعينة لمقارنة متوسطات الولاء التنظيمي بين الفئات العمرية في مؤسسة FAST PLANET IMP وتوصلنا الى النتائج التالية:

الجدول (2 - 22): الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب السن

السن	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	10	3.5357	0.62019
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	19	4.0827	0.42808
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	07	4.1531	0.54152
50 سنة فأكثر	02	4.0714	0.20203
المجموع	38	3.9511	0.54350

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (22) الذي يبين الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب السن لوحظ أنه سجلت فئة "أقل من 30 سنة" أدنى متوسط بقيمة (3.5357)، تليها الفئات الأكبر من 30 سنة حيث سجلت متوسطات متقاربة تتراوح بين (4.0714) و (4.1531) وهذا يشير الى أن الموظفين أكثر من 30 سنة لديهم ولاء أكثر من الفئة الأخرى. وهذا يتطلب اختبار الدلالة الإحصائية لهاته الفروق والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2 - 23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الولاء حسب السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (Df)	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	2.369	3	0.790	3.136	0.038
داخل المجموعات	8.561	34	0.252	-	-
المجموع	10.930	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (23) الذي يبين إختبار فرضية (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن) فقد تحصلنا على مستوى الدلالة (Sig=0.038) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا نقبل الفرضية ونقول إنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى الى متغير السن.

3. الفروق في الولاء التنظيمي التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

قمنا بإستعمال إختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للعينة لمقارنة متوسطات الولاء التنظيمي بين فئات المستوى التعليمي في مؤسسة FAST PLANET IMP وتوصلنا الى النتائج التالية:

الجدول (2 - 24): الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري
ثانوي أو أقل	06	3.8333	0.60045
ليسانس	10	4.2286	0.45525
ماستر	20	3.8500	0.56381
دراسات عليا	02	3.9286	0.40406
المجموع	38	3.9511	0.54350

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (24) الذي يبين الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب المستوى التعليمي لوحظ أنه سجلت فئة "الليسانس" أعلى متوسط بقيمة (4.2286)، تليها الفئات الأخرى (ثانوي، ماستر، دراسات عليا) حيث سجلت متوسطات متقاربة تتراوح بين (3.83) و (3.93) وهذا يشير الى عدم وجود علاقة واضحة بين ارتفاع مستوى التعليمي والولاء. وهذا يتطلب إختبار الدلالة الإحصائية لهاته الفروق والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2 - 25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الولاء حسب المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (Df)	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	1.059	03	0.353	1.215	0.319
داخل المجموعات	9.871	34	0.290	-	-
المجموع	10.930	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (25) الذي يبين إختبار فرضية (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي) فقد تحصلنا على مستوى الدلالة ($Sig=0.319$) وبما أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا نرفض الفرضية ونقول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

4. الفروق في الولاء التنظيمي التي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية:

قمنا بإستعمال إختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للعينة لمقارنة متوسطات الولاء التنظيمي بين فئات سنوات الأقدمية في مؤسسة FAST PLANET IMP وتوصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول (2 - 26): الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 05 سنوات	25	3.8486	0.59309
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	05	3.9714	0.36978
من 11 سنة إلى 15 سنة	06	4.2381	0.34602
16 سنة فأكثر	02	4.3214	0.55558
المجموع	38	3.9511	0.54350

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (26) الذي يبين الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب سنوات الأقدمية لوحظ أنه سجلت فئة الموظفين الجدد "أقل من 05 سنوات" أدنى متوسط بقيمة (3.85)، بينما سجلت فئة الموظفين الأكثر أقدمية "16 سنة فأكثر" أعلى متوسط بقيمة (4.32) وهذا يشير إلى أن الموظفين الذين قضاوا فترة أطول في المؤسسة هم أكثر ولاءً لها. وهذا يتطلب إختبار الدلالة الإحصائية لهاته الفروق والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2 - 27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الولاء حسب سنوات الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (Df)	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	1.033	03	0.344	1.183	0.331
داخل المجموعات	9.896	34	0.291	-	-
المجموع	10.930	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (27) الذي يبين إختبار فرضية (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية) فقد تحصلنا على مستوى الدلالة ($Sig=0.331$) وبما أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا نرفض الفرضية ونقول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية.

5. الفروق في الولاء التنظيمي التي تعزى لمتغير الفئة الوظيفية:

قمنا بإستعمال إختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للعينة لمقارنة متوسطات الولاء التنظيمي بين الفئات الوظيفية في مؤسسة FAST PLANET IMP وتوصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول (2 - 28): الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عون تحكم	29	3.8498	0.54074
إطار	8	4.2232	0.42591
إطار سامي	1	4.7143	-
المجموع	38	3.9511	0.54350

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (28) الذي يبين الإحصاءات الوصفية للولاء التنظيمي حسب الفئة الوظيفي لوحظ أنه سجلت فئة "عون التحكم" أدنى متوسط بقيمة (3.85)، تليها فئة "إطار" بقيمة (4.22)، بينما سجلت فئة "إطار سامي" أعلى متوسط بقيمة (4.71). وهذا يتطلب اختبار الدلالة الإحصائية لهاته الفروق والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2 - 29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الولاء حسب الفئة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (Df)	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	1.473	02	0.736	2.725	0.079
داخل المجموعات	9.457	35	0.270	-	-
المجموع	10.930	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (29) الذي يبين اختبار فرضية (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة الوظيفية) فقد تحصلنا على مستوى الدلالة (Sig=0.079) وبما أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا نرفض الفرضية ونقول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة الوظيفية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض النتائج وتحليلها سنقوم في هذا المطلب بدراسة بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الأربعة للدراسة وهي كالآتي:

• أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بالعدالة الإجرائية

نصت الفرضية الأولى "يوجد تطبيق للعدالة الإجرائية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP"، تم قبول هذه الفرضية إحصائياً حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد العدالة الإجرائية 3.48، وهو ما يشير إلى درجة الموافقة من قبل أصحاب العينة. وبعد تحليلنا لعبارة العدالة الإجرائية تبين أن العاملين في هذه المؤسسة يشعرون بوجود فرصة للإعتراض عن القرارات المتخذة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.82، وفي المقابل هناك حياد تجاه اشراك العاملين في المؤسسة في إبداء آرائهم وإقتراحاتهم قبل إتخاذ القرار وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.05. وهذا ما يفسر بوجود بعض الغموض عند إتخاذ القرارات مما يؤدي إلى عدم تقبلها.

• ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالعدالة التوزيعية

نصت الفرضية الثانية "يوجد تطبيق العدالة التوزيعية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP"، تم قبول هذه الفرضية إحصائياً حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد العدالة التوزيعية 3.45، ورغم قبولها إلا أن هذا البعد سجل أدنى مستويات الموافقة من قبل أصحاب العينة. وبعد تحليلنا لعبارة العدالة التوزيعية تبين أن العاملين في هذه المؤسسة يشعرون بأنهم يكسبون المكافآت التي يستحقونها من المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.66، وفي المقابل هناك حياد في مدى موافقة الراتب مع حجم ومسؤوليات العاملين في مناصبهم وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.32، ونفسر ذلك عند مقارنة العاملين مدخلاتهم ومخرجاتهم ووصلوا لعدم الشعور بالعدالة الكاملة وهذه الفجوة تمثل تهديدا لمستوى رضاهم وتحفيزهم.

• ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بالعدالة التفاعلية

نصت الفرضية الثالثة "يوجد تطبيق العدالة التفاعلية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP"، تم قبول هذه الفرضية إحصائياً حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد العدالة التفاعلية 4.04، هذا المستوى يعكس ثقافة المسؤولين المشرفين على العاملين في المؤسسة حيث تعاملهم معهم مبني على الإحترام المتبادل والتقدير وهذا مما يخلق بيئة عمل داعمة نفسياً ومحفزة.

• رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي

نصت الفرضية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP"، تم رفض هذه الفرضية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.484 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومنه نستنتج أن إجراءات العمل ليس له تأثير في ولاء الموظف.

• خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي

نصت الفرضية الخامسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP"، تم قبول هذه الفرضية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.005 وهي قيمة أقل من 0.05، وهذا راجع إلى نتائجنا السابقة حيث استنتجنا انه العدالة التوزيعية هي الأقل تطبيقاً لذلك العاملين في هذه المؤسسة يرونها أنها الدافع الرئيسي لزيادة ولائهم لها.

- **سادسا: مناقشة نتائج الفرضية السادسة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي**
نصت الفرضية السادسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP"، تم رفض هذه الفرضية حيث بلغ مستوى الدلالة **0.084** وهي قيمة أكبر من **0.05**، ومنه نستنتج أن المعاملة الحسنة والإحترام أصبحت من العوامل الأساسية في هذه المؤسسة، لكنها ليست دافع لزيادة ولائهم للمؤسسة.
- **سابعا: مناقشة نتائج الفرضية السابعة بأثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي**
نصت الفرضية السابعة "هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة FAST PLANET IMP"، تم قبول هذه الفرضية حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وأن العدالة التنظيمية تفسر نسبة **37.4%** من التغير في نسبة الولاء التنظيمي.
وبعد التحاليل تبين أن العدالة التوزيعية هي الأكثر ارتباطاً بالولاء حيث وجدنا (**R= 0.572**) وهذا ما يضعف الولاء المستمر للعاملين، إلا أن المؤسسة نجحت في زيادة نسبة ولاء العاملين من خلال العدالة التفاعلية وهذا ما يزيد من نسبة الولاء العاطفي للعامل تجاه المؤسسة.
- **ثامنا: مناقشة نتائج الفرضية الثامنة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الولاء التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية والتنظيمية**
نصت الفرضية الثامنة "توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الولاء التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية والتنظيمية في مؤسسة FAST PLANET IMP"، تم قبول هذه الفرضية من متغير السن وتم رفض الفرضية من المتغيرات الآتية الجنس، الفئة الوظيفية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية. حيث إستنتجنا أن العاملين الأكثر سنا يميلون الى الاستقرار الوظيفي نظرا لظروفهم ومسؤولياتهم مما يؤدي الى زيادة ولائهم.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في "هل تؤثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة FAST PLANET IMP؟" وتم تقسيم هذا الفصل الى مطلبين خصص الأول الى تحديد المنهجية المعتمدة في الدراسة والثاني خصص الى عرض النتائج وتحليلها، وقد توصلنا الى مجموعة من النتائج يمكن سردها كالآتي:

1- قبول الفرضية الأولى: الخاصة بوجود تطبيق العدالة الإجرائية في المؤسسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.48 وهو ما يشير الى درجة موافقة عينة الدراسة.

2- قبول الفرضية الثانية: الخاصة بوجود تطبيق العدالة التوزيعية داخل المؤسسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.45 وهو ما يشير الى درجة الموافقة إلا أنها سجلت أدنى مستوى بين الأبعاد.

3- قبول الفرضية الثالثة: الخاصة بوجود تطبيق العدالة التفاعلية داخل المؤسسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.04 وهو ما يشير الى درجة الموافقة بشدة وسجلت أعلى مستوى بين الأبعاد.

4- رفض الفرضية الرابعة: الخاصة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي

5- قبول الفرضية الخامسة: الخاصة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي

6- رفض الفرضية السادسة: الخاصة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي

7- قبول الفرضية السابعة: حيث فسرت العدالة التنظيمية ما نسبته 37.4% من التغيرات في الولاء التنظيمي.

8- قبول الفرضية الثامنة من متغير السن ورفضها من المتغيرات الأخرى: الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الولاء التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية والتنظيمية في المؤسسة

وأخيرا نستنتج أن للعدالة التنظيمية دورا هاما في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة FAST PLANET IMP، وتبين

لنا أن العدالة التفاعلية هي التي أدت الى ولائهم أكثر من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

خاتمة

خاتمة:

في الختام وعلى ضوء ما عرضناه خلال دراستنا تبين أن للعدالة التنظيمية دور كبير في إستقرار العاملين داخل المؤسسة وزيادة ولائهم لها، فعلى المؤسسة أن تهتم بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) لتتمكن من ضمان إدراك العاملين لها مما يشعرهم بالإرتياح وتحفيزهم لضمان ولائهم للمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة تم طرح عدة فرضيات وقمنا بالاجابة عليهم وتقديم توصيات لكل فرضية وهم كالاتي:

نتائج وتوصيات الدراسة:

- يوجد تطبيق للعدالة الإجرائية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه "يوجد تطبيق العدالة الإجرائية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP"، وأوصي المؤسسة أن تعمل على إنشاء إجراءات ومسابقات العمل لكل مصلحة بالتعاون مع خبير في الجودة والحرص على تطبيقها على أرض الواقع لضمان الشفافية والمساوات في تطبيق القرارات.

- يوجد تطبيق العدالة التوزيعية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه "يوجد تطبيق العدالة التوزيعية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP"، وأوصي كذلك بتنظيم حملات تحسيسية للعاملين لتبني الطريقة المستعملة لتقديم الحوافز المادية وتحسيس العاملين كذلك بعدم نسيان الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة لضمان الشفافية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التوزيعية مما يؤدي الى رضاهم وحافز لهم لزيادة مردوديتهم وولائهم للمؤسسة.

- يوجد تطبيق العدالة التفاعلية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه "يوجد تطبيق العدالة التفاعلية داخل مؤسسة FAST PLANET IMP"، كما أوصي المؤسسة بالمحافظة على العدالة التفاعلية التي تمتاز بها حيث سجلت أكبر نسبة من رضا العاملين تجاهها وتعتبر ميزة تنافسية مقارنة بمؤسسات أخرى.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP، وهذا ما ينفي صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP".

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة FAST PLANET IMP".

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في مؤسسة FAST PLANET IMP، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في مؤسسة FAST PLANET IMP".

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول متغير الولاء التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية والتنظيمية في مؤسسة FAST PLANET IMP، وهذا ما يثبت صحة "الفرضية الخاصة بالفروق عند متغير السن ورفضها عند المتغيرات الأخرى".

افاق الدراسة

وفي الأخير وبعد النتائج المتحصل عليها، فتحت دراستنا آفاق جديدة والتي يمكن معالجتها مستقبلا يمكن حصرها كالآتي:

- أثر الولاء التنظيمي في زيادة مردودية العاملين؛
- الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي؛
- الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- الآء عبد الكريم المدو، "التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2022.
- جعفر خانو الزبياري، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2020.
- ياسر فتحي الهنداوي، "إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر (الطبعة الأولى)، سنة 2012.

ثانياً: المجلات العلمية

- نوري نور الدين دودو وعز الدين بوكربوط، "العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد: 04 / العدد 13 (2021)، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت جامعة الجزائر 02.
- عبد الوهاب بن بريكة وسميرة هيشر، "مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية -دراسة حالة مستشفى زبوشي محمد طولقة بسكرة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05 (2018)، جامعة بسكرة.
- هاني سمير منصور والشيخ داوي، "دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية -قطاع غزة"، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد: 05 / العدد 02 (2022)، جامعة الجزائر 03.
- سهام موفق، "المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-غذوج)"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد: 14 / العدد 01 (2023)، المركز الجامعي نور بشير البيض.
- بلطرش حياة وجميل أحمد، "أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 10 / العدد 03 (2019)، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة.
- فايزة روم، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية (دراسة ميدانية بمدينة ورقلة)"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 05 (2010)، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- أسماء خيري وحنان بن ضياف، "العدالة التنظيمية كآلية تفعيل لوظائف إدارة الموارد البشرية"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية المجلد 16/ العدد 01 (2023)، جامعة أكلي محمد أولحاج (البويرة) وجامعة البشير الإبراهيمي (برج بوعريرج).
- أبكر عيسى داؤد معلم وآخرون، "الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي (دراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي - ولاية جنوب دارفور)"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، المجلد 03/ العدد 08 (2022)، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية جامعة نيالا (السودان).
- خلف بن محمد خلف العنزي، "العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلمية، المجلد 35/ العدد 04 (2019)، كلية التربية.
- بن دحو سمية وسهيل مقدم "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران" مجلة التنمية البشرية العدد / 07 مارس 2017 جامعة وهران.
- كمال برباوي وعبد القادر خليفة "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار" مجلة الباحث العدد 16/ 2016 جامعة طاهري محمد - بشار، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- عسلي نور الدين، خوجة ياسمين، شلاي هاجر "أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس" مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي المجلد 04 / العدد 02 (2020) جامعة مسيلة.

- رميلة لعمور وبومدين بوداود "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 12 / العدد 02 (2019) جامعة غرداية.
- حمزة فرطاس، "العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزء الأول / العدد 26 (2018)، جامعة بسكرة.

ثالثا: البحوث العلمية

- مولاي علي الزهرة، "الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)"، جامعة البليدة 02.
- خيرى أسماء "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسات" أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD (2019) جامعة محمد بوضياف مسيلة.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

- MOHAMED QASEM AHMED AL QARIOTI & HAMED SULEIMAN FREIH, "The interrelationships of loyalty, organizational justice, and group cohesiveness of public sector employees' in Kuwait", Cahiers du CREAD n°8586, 2008
- Thitinant Wareewanich & Luo Danxia, "The impact of organizational justice on employee loyalty (The mediating roles of hygiene and motivators)", Educational Administration: Theory and Practice, 30(5), 2024

الملاحق



الملحق (01): استمارة الاستبيان
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية



استبانة

سيدي الكريم سيدي الكريمة إيطارات وموظفو المؤسسة تحية طيبة أما بعد:

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، والتي تناقش موضوع "العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة SARL FAST PLANET" حيث نسعى من خلالها التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة والتي تخدم موضوع الدراسة.

كما نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالمسرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة ولكم منا كل الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

البريد الإلكتروني:

الطالب:

قداش سمية

abdoukerrouchi0@gmail.com

كروشي عبد الناصر

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية

(1) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) السن:

☐ أقل من 30

☐ من 30 إلى أقل من 40

☐ من 40 إلى أقل من 50

☐ 50 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل ☐ - ليسانس ☐ - ماستر ☐ - دراسات عليا

(4) سنوات الأقدمية:

☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات

☐ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

(5) المنصب:

ثانيا: العدالة التنظيمية

1. مفهومها: هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

2. الأسئلة:

الأبعاد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العدالة التوزيعية	01	تعتقد أن مؤسستك توفر لك المكافآت التي تستحقها.					
	02	إن راتبك يتوافق مع مؤهلك العلمي.					
	03	راتبك يعكس حجم ومسؤوليات عملك.					
	04	الجوائز المادية التي تتحصل عليها مناسبة للجهد المبذول.					
	05	يتم توزيع المسؤوليات بينك وبين زملائك بعدالة.					
العدالة الإجرائية	06	لدى المؤسسة قنوات رسمية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات.					
	07	تطبق القرارات الإدارية بشكل عادل على جميع الموظفين.					
	08	يحرص مسؤولك على إجراء الترقيات بشكل عادل.					
	09	تناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات.					
	10	لديك فرصة للاعتراض أو تقديم ملاحظات على القرارات الإدارية عند الحاجة.					
العدالة التعاملية	11	تحصل على توجيه ودعم من مسؤولك بطريقة محترمة.					
	12	يعمل مسؤولك على مراعات مشاعرك والحفاظ على كرامتك.					
	13	يحرص مسؤولك بالتعامل معك دائما بطريقة صادقة.					
	14	تشعر بعدالة المسؤول في حل الخلافات بين الموظفين.					
	15	يناقشك مسؤولك في القرارات التي تؤثر على وظيفتك					

ثالثاً: الولاء التنظيمي

1. مفهومها: عدم رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة

اجتماعية وحرية مهنية

2. الأسئلة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة.					
02	تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي تعمل بها.					
03	لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها حالياً.					
04	تتوافق قيمك وأخلاقك الشخصية مع قيم مؤسستك.					
05	تفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.					
06	تتوافق طموحاتك المستقبلية مع أهداف وطموحات المؤسسة.					
07	تشعر بأن المؤسسة مستوفى لك الفرص لتطوير حياتك المهنية.					
08	تحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتك الشخصية تماماً.					
09	مستعد لمضاعفة الجهد من أجل إنجاح هذه المؤسسة.					
10	لا تتغيب عن العمل إلا عند الضرورة الملحة.					
11	تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.					
12	لن ترحل عن هذه المؤسسة حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى.					
13	أوصي معارف في الذين يبحثون عن وظيفة بمؤسستي					
14	أشعر أن نجاح المؤسسة وسمعتها هو نجاح شخصي					

ما هي الأشياء التي تعزز شعورك بالعدالة داخل المؤسسة وتزيد من مستوى ولائك للعمل؟

.....

.....

.....

.....

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ (ة)	جهة العمل
01	تيشات سلوى	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
02	صالحى سميرة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
03	سارة بن الشيخ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
04	طواهر عبد الجليل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
05	ذكار محمد يزيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

الملحق (03): معامل الثبات ألفا كرو نباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	29

مقاييس الإحصاء الوصفي:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	35	92,1	92,1	92,1
أنثى	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	10	26,3	26,3	26,3
سنة 40 من أقل الى سنة 30 من	19	50,0	50,0	76,3
سنة 50 من أقل الى سنة 40 من	7	18,4	18,4	94,7
فأكثر سنة 50	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تحكم عرن	29	76,3	76,3	76,3
إطار	8	21,1	21,1	97,4
سامي إطار	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	6	15,8	15,8	15,8
	ليسانس	10	26,3	26,3	42,1
	ماجستير	20	52,6	52,6	94,7
	طلياً دراسات	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

سنوات_الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	25	65,8	65,8	65,8
	سنوات 10 الى سنوات 5 من	5	13,2	13,2	78,9
	سنوات 15 الى سنة 11 من	6	15,8	15,8	94,7
	أكثر سنة 16	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتك الشخصية تماماً.	38	4,53	,647
تتوافق قيمك وأخلاقك الشخصية مع قيم مؤسستك.	38	4,34	,627
لا تختبئ عن العمل إلا عند الضرورة الملحة.	38	4,34	,669
مستعد لمضاعفة الجهد من أجل إنجاح هذه المؤسسة.	38	4,32	,662
تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي تعمل بها.	38	4,26	,685
تشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة.	38	4,13	,704
تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.	38	4,13	,777
أوصى معارفك الذين يبحثون عن وظيفة بمؤسستي.	38	4,08	,632
أشعر أن نجاح المؤسسة وسمعتها هو نجاح شخصي.	38	4,03	,822
تفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	38	3,84	1,001
تشعر بأن المؤسسة ستوفر لك الفرص لتطوير حياتك المهنية.	38	3,63	,970
تتوافق طموحاتك المستقبلية مع أهداف وطموحات المؤسسة.	38	3,39	,946
لن أرحل عن هذه المؤسسة حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى.	38	3,18	1,010
لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها حالياً.	38	3,11	1,008
N valide (liste)	38		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متوسط المحور الأول المتغير المستقل: العدالة التنظيمية	.	Introduire

- a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط :
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,611 ^a	,374	,356	,43605

- a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي الولاء (المستقل المتغير) الأول المحور متوسط :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,523	3	1,508	8,002	,000 ^b
	de Student	6,406	34	,188		
	Total	10,930	37			

- a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط :
b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي الولاء : الثاني المحور متوسط، التنظيمي الولاء : الأول المحور متوسط، التنظيمي الولاء : الثالث المحور متوسط، التنظيمي الولاء : الرابع المحور متوسط

Corrélations:

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	1,118	,615	1,818	,077
	متوسط المحور الأول المتغير المستقل: العدالة التنظيمية	,774	,167	4,635	,000

- a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط :

	الداني المحور متوسط الولاء : (التابع المتغير) التنظيمي
1	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
متوسط المحور الثاني (المتغير التابع): الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N

	متوسط المحور الثاني (المتغير التابع : الولاء التنظيمي)
متوسط البعد الأول : العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
متوسط البعد الثاني : العدالة الإجرائية	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
متوسط البعد الثالث : العدالة التعاملية	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	التوزيعية العدالة : الأول البند متوسط	,400	,134	,435	2,987	,005
	الاجرائية العدالة : الثاني البند متوسط	,091	,129	,105	,708	,484
	التعاملية العدالة : الثالث البند متوسط	,314	,176	,267	1,782	,084

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط	ذكور	35	3,9224	,54021	,09131
التنظيمي	إناث	3	4,2857	,58695	,32733

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط	Hypothèse de variances égales	,021	,885	-1,115	38	,272
التنظيمي	Hypothèse de variances inégales			-1,069	2,323	,383

التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

	N	Moyenne	Ecart type
تحكم عيون	29	3,8498	,54074
إطار	8	4,2232	,42591
مساعي إطار	1	4,7143	.
Total	38	3,9511	,54350

ANOVA

التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,473	2	,736	2,725	,079
Intragroupes	9,457	35	,270		
Total	10,930	37			

التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

	N	Moyenne	Ecart type
مدة 30 من كل	10	3,5357	,62019
مدة 40 من كل إلى مدة 30 من	19	4,0827	,42808
مدة 50 من كل إلى مدة 40 من	7	4,1531	,54152
فأكثر مدة 50	2	4,0714	,20203
Total	38	3,9511	,54350

ANOVA

التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,389	3	,790	3,138	,038
Intragroupes	8,581	34	,252		
Total	10,930	37			

التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

	N	Moyenne	Ecart type
أقل أو ثلثي	6	3,8333	,80045
لثلاثين	10	4,2286	,45525
مشتق	20	3,8500	,56381
عليا دراسات	2	3,9286	,40406
Total	38	3,9511	,54350

ANOVA

التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,059	3	,353	1,215	,319
Intragroupes	9,871	34	,290		
Total	10,930	37			

التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

	N	Moyenne	Ecart type
سنوات 5 من أقل	25	3,8486	,59309
سنوات 10 إلى سنوات 5 من	5	3,9714	,36978
سنوات 15 إلى سنة 11 من	6	4,2381	,34602
أكثر سنة 16	2	4,3214	,55558
Total	38	3,9511	,54350

ANOVA

التنظيمي الولاء : (التابع المتغير) الثاني المحور متوسط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,033	3	,344	1,183	,331
Intragroupes	9,896	34	,291		
Total	10,930	37			

