

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الموضوع

# العدالة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية الجزائرية للمياه "وحدة الأغواط"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بن عيسى الأزهاري

إعداد الطالبة:

زينب محمدي

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

## قال تعالى في كتابه العزيز

( إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ

وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ) سورة النحل: الآية 90 ، لقد

تسمى الخالق سبحانه وتعالى بالعدل، والعدل من بين أسمائه الحسنى وقد

وردت (28) مرة مفردات إشتقاقية حول العدالة في القرآن الكريم.

# كلمة شكر

قال تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد والشكر لله أولاً الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع ويسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير

إلى كل من أعانني في إنجاز هذه المذكرة، وأخص بالذكر الدكتور الذي شرفني بتأطيره لمذكرتي " د . بن عيسى

الأزهاري " الذي لم يخل عليا بإرشاداته ونصائحه ومنحني من وقته بالرغم من مشاغله فجزاه الله خيراً، كما

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع الذين رافقوني خلال السنوات الجامعية .

وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة للعمل

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

أهدي ثمرة جهدي إلى عائلتي سندي في الحياة

والذي أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سوء

أبي الذي طالما كان يحلم بتخرجي فها قد حققت له أمنيته

أمي هي التي كانت لي السند والصديقة والحبيبة

إخوتي وأخواتي فاطمة الزهراء و"جود" الفرحة التي تنتظرها عائلتنا بشوق

أخي عيسى وأمين عبد الجليل وآخر العنقود فريدة

وإلى خالتي العزيزة حليلة السعدية وعماد الدين

إلى صديقاتي ريم وهناء ومسعودة ومريم ونصيرة ونجاة وجميلة وفضيلة وبابة

التي قضيت معهم أجمل وأروع الأوقات التي لا تنسى ..

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وإطلاقنا من

التساؤل الرئيسي: كيف يساهم تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في خلق الولاء التنظيمي؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

- هل هناك علاقة بين العدالة الإجرائية وولاء العاملين؟

- هل هناك علاقة بين العدالة التوزيعية وولاء العاملين؟

- هل هناك علاقة بين العدالة التعاملية وولاء العاملين؟

وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة، ولقد تم إستخدام الإستبيان

كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتم إختيار العينة الطبقية والتي تتكون من 75 مفردة متمثلة في

العاملين بالمؤسسة من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتأثر ولاء العاملين بمديرية الجزائرية للمياه بمدى ممارسة العدالة الإجرائية التي يتم من خلالها تطبيق القوانين التنظيمية.

- يتأثر ولاء العاملين بمديرية الجزائرية للمياه بمدى ممارسة العدالة التوزيعية التي يتم من خلالها توزيع المكافآت والحوافز دون تمييز.

- يتأثر ولاء العاملين بمديرية الجزائرية للمياه بمدى ممارسة العدالة التعاملية والتي تقوم أساسا على الإحترام المتبادل وتطبيق مبدأ العدالة في حل النزاعات.

## **Study Summary:**

This study is entitled: Organizational Justice and its relation to the loyalty of the employees of the economic institution and we started from the main question: How does the application of the principle of organizational justice contribute to the creation of organizational loyalty?

The main questions are:

- Is there a relationship between procedural justice and employee loyalty?
- Is there a relationship between distributive justice and employee loyalty?
- Is there a relationship between procedural justice and employee loyalty?

The questionnaire was used as a tool for collecting data from the field of study. A class sample was chosen. The sample consisted of 75 individuals representing the employees of the institution from tires, supervisors and execution assistants.

The study found the following results:

- The loyalty of the staff of the Algerian Water Directorate is influenced by the extent of procedural justice through which regulatory laws are implemented.
- The loyalty of the staff of the Algerian Directorate of Water is influenced by the extent to which distributional justice is exercised through which rewards and incentives are distributed without discrimination.
- The loyalty of the staff of the Algerian Water Directorate is influenced by the extent of the exercise of procedural justice, which is based on mutual respect and the application of the principle of justice in the resolution of disputes.

## فهرس المحتويات

اهداء

كلمة شكر

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة ..... أب

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد: ..... - 4 -
- 1- أسباب إختيار الموضوع : ..... - 5 -
- 2- أهمية الموضوع : ..... - 5 -
- 3- أهداف الموضوع : ..... - 5 -
- 4- الإشكالية..... - 6 -
- الفرضية العامة:..... - 7 -
- 5- تحديد المفاهيم : ..... - 8 -
- 6- الدراسات السابقة : ..... - 13 -
- خلاصة: ..... - 24 -

### الفصل الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

- تمهيد: ..... - 26 -
- 1 - ماهية العدالة التنظيمية..... - 27 -
- 1 - 1 نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية:..... - 27 -
- 1 - 2 تعريف العدالة التنظيمية: ..... - 28 -
- 1 - 3 أهمية العدالة التنظيمية: ..... - 29 -

- 2 - مبادئ وأشكال وأبعاد العدالة التنظيمية ..... - 30 -
- 2 - 1 مبادئ العدالة التنظيمية: ..... - 30 -
- 2 - 2 أشكال العدالة التنظيمية: ..... - 30 -
- 2 - 3 أبعاد العدالة التنظيمية: ..... - 31 -
- 3 - نظريات العدالة التنظيمية: ..... - 34 -
- 3 - 1 نظرية العدالة لآدمز: ..... - 34 -
- 3 - 2 نظرية العدالة لرولس: ..... - 35 -
- 3 - 3 نظرية العدالة لبوتر ولولر: ..... - 36 -
- خلاصة: ..... - 37 -

### الفصل الثالث: الإطار النظري للولاء التنظيمي

- تمهيد: ..... - 39 -
- 1 - ماهية الولاء التنظيمي: ..... - 40 -
- 1 - 1 نشأة وتطور مفهوم الولاء التنظيمي: ..... - 40 -
- 1 - 2 تعريف الولاء التنظيمي: ..... - 40 -
- 1 - 3 أهمية الولاء التنظيمي: ..... - 42 -
- 2 - أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي: ..... - 42 -
- 2 - 1 أبعاد الولاء التنظيمي: ..... - 42 -
- 2 - 2 مراحل الولاء التنظيمي: ..... - 44 -
- 3 - نظريات الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه: ..... - 44 -
- 3 - 1 نظريات الولاء التنظيمي: ..... - 44 -
- 3 - 2 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: ..... - 46 -
- خلاصة: ..... - 49 -

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- تمهيد: ..... - 51 -
- 1 - الإجراءات المنهجية للدراسة ..... - 52 -

- 52 - ..... 1-1 مجالات الدراسة:
- 52 - ..... 1 - 1 - 1 المجال المكاني:
- 56 - ..... 2 - 1 - 1 المجال الزمني:
- 57 - ..... 3 - 1 - 1 المجال البشري:
- 57 - ..... 2 - 1 مجتمع الدراسة وكيفية إختيار عينة الدراسة.
- 57 - ..... 1 - 2 - 1 مجتمع الدراسة
- 57 - ..... 2 - 2 - 1 عينة الدراسة وكيفية إختيارها:
- 58 - ..... 3 - 1 منهج الدراسة وتقنيات جمع وتحليل البيانات
- 58 - ..... 1 - 3 - 1 منهج الدراسة:
- 59 - ..... 2 - 3 - 1 التقنيات المستخدمة في جمع البيانات:
- 59 - ..... 1 - 3 - 1 الإستبيان:
- 60 - ..... 3 - 3 - 1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات:
- 61 - ..... 2 - عرض وتحليل بيانات الدراسة
- 61 - ..... 1 - 2 - عرض وتحليل البيانات العامة:
- 67 - ..... 2 - 2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:
- 74 - ..... 3 - 2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
- 83 - ..... 4 - 2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
- 93 - ..... 3 - الإستنتاج العام:
- 95 - ..... خاتمة
- 96 - ..... قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	61
02	توزيع المبحوثين حسب السن	62
03	توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية	63
04	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	64
05	توزيع المبحوثين حسب عقد العمل	65
06	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	66
07	كيفية تطبيق المسؤولين لقانون الجزاءات وعلاقة ذلك بمدى إهتمام المبحوثين بالمؤسسة	67
08	مدى حرص المسؤولين على توسيع المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقة ذلك بموقف المبحوثين إتجاه الأعمال التي تتطلب وقت إضافي	68
09	مدى إمكانية السماح بمعارضة القرارات وعلاقة ذلك بما تعنيه لهم المؤسسة	70
10	طريقة تصرف المسؤولين عند الإستفسار حول القرارات وعلاقة ذلك بمدى مدح المبحوثين للمنظمة أما الاخرين	71
11	مدى توفير الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي وعلاقة ذلك بتلقي عرض عمل بأجر أكبر مما يتقاضاه العامل	73
12	مدى تناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية في الأداء وعلاقة ذلك بمقدار الإستعداد لإنجاح المؤسسة	74
13	كيفية توزيع الأعباء الوظيفية بين العمال وعلاقة ذلك بمدى الإهتمام بنجاح المؤسسة	76
14	كيفية تقلد المناصب والترقيات في المؤسسة وعلاقة ذلك بمدى الحرص على سمعة المؤسسة	77
15	مدى تناسب الراتب الشهري مع الجهود المبذولة وعلاقة ذلك بحالة المبحوثين عند التوجه للعمل في الصباح	79
16	مدى تناسب المهام الموكلة مع المؤهلات وعلاقة ذلك بالمحافظة على وسائل المؤسسة	80
17	مدى توفير المؤسسة لفرص التدريب والتكوين وعلاقة ذلك بدافع البقاء في	81

	المؤسسة	
83	أثر العلاقة بين العاملين ومسؤوليهم على الموقف من العمل لساعات إضافية دون مقابل	18
85	علاقة مبدأ العدالة في حل النزاعات بموقف العاملين من التقاعد النسبي	19
86	نظرة المسؤولين للوظائف في المؤسسة وعلاقة ذلك بموقف المبحوثين إتجاه المؤسسة	20

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الأغواط"	01
61	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
62	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب السن	03
63	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	04
64	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
65	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب عقد العمل	06
66	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	07



# مقدمة

مقدمة:

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية بالإهتمام عبر كثير من الدراسات والأبحاث بإعتبارها أحد أهم مرتكزات الإستقرار في بيئة العمل، ونظرا للأهمية المتزايدة فإن تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل إتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها.

وتتجلى العدالة التنظيمية في تقييم العامل للعدل على مستوى الإجراء والتوزيع والمعاملة التي يتلقاها داخل المنظمة، فإدراك العامل لنزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد كالأجر والمنح وترقية العمال وتقييم الأداء وتحديد مستحقي المكافآت يشير إلى البعد الإجرائي للعدالة التنظيمية، في حين أن إحساس العامل بتناسب العوائد التي يحصل عليها مع مدخلاته يشير إلى البعد التوزيعي للعدالة التنظيمية، كما أن مشاركة العمال في صناعة القرارات المتخذة في المؤسسة وصدق صاحب السلطة وصراحته وإخلاصه في التعامل وعدم تحيزه في تطبيق القرارات يعكس البعد التعاملي للعدالة التنظيمية.

وإعتبار العدالة التنظيمية هي أحد محددات السلوك داخل المنظمات ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي كان لزاما على مختلف المنظمات أن تسعى جاهدة إلى تنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة عمل عادلة، حتى يشعر الفرد بقيمته وإنتماؤه للمنظمة التي يعمل فيها، لذا كان مسعى هذه الدراسة هو مناقشة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية.

بحيث تناولنا في هذه الدراسة أربعة فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة تم فيه التطرق إلى أسباب إختيار الموضوع، الأهداف والأهمية والإشكالية بالإضافة إلى الفرضيات وتحديد المفاهيم مع الدراسات السابقة.

أما فيما يخص الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى الجانب النظري للعدالة التنظيمية من حيث نشأتها وأبعادها ومبادئها وأشكالها والنظريات المفسرة لها بالإضافة إلى أهميتها.

أما فيما يخص الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلى الجانب النظري للولاء التنظيمي من حيث نشأته وأبعاده ومراحله والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له بالإضافة إلى أهميته.



أما فيما يخص الفصل الرابع: فهو عبارة عن الدراسة الميدانية وقد تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وتتضمن المجال المكاني والزمني والبشري، بالإضافة إلى العينة ومنهج وتقنيات الدراسة، وفي الأخير عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة..



الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنتطرق إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى الإشكالية وتحديد المفاهيم، وأي باحث علمي لابد ان يراعي هذه الخطوات ويقوم بإتباعها بحيث تعتبر الركيزة الأولى بالنسبة للباحث وتساعده على عدم الإبتعاد عن صلب الموضوع، وفي الأخير نتطرق إلى أهم ما جاءت به الدراسات السابقة التي أجراها الباحثون في هذا المجال وهي العدالة التنظيمية بأبعادها الإجرائية والتوزيعية والتعاملية أو تلك الدراسات التي تناولت متغير الولاء التنظيمي.

## 1- أسباب إختيار الموضوع :

### أسباب ذاتية:

- الإهتمام الشخصي بالموضوعات المتعلقة بإتجاهات العاملين.
- الرغبة الشخصية لمعرفة العلاقة بين العدالة والولاء.

### أسباب موضوعية:

- كون الموضوع يندرج ضمن تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل.
- قلة الدراسات السوسيولوجية التي تناولت موضوع العدالة وعلاقتها بالولاء.
- ملاحظتي من المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء لمؤسسته من خلال التذمر الكبير.

## 2-أهمية الموضوع :

- كشف أثر السلوكيات التي تؤثر على ولاء العاملين تهيدا لتفادي ظهورها في المنظمات.
- إثراء المكتبة بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة في المؤسسة.
- تقديم إحصاءات وبيانات علمية حول الدراسة مع الإستفادة من نتائجها.

## 3- أهداف الموضوع :

- محاولة التعرف على أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها ( الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية ) ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي.
- محاولة معرفة مدى مساهمة عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل.
- محاولة التعرف على طبيعة الولاء التنظيمي السائد في " مؤسسة الجزائرية للمياه".
- محاولة التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

## 4-الإشكالية

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من أهم المواضيع المطروحة في الدراسات التنظيمية وذلك للأثر الذي يمكن أن تحدثه على أداء وإتجاه العاملين داخل مكان العمل، وغيابه يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية.

ويستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي إقترحها (Adams آدمز 1963) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين ، الأمر الذي أدى إلى إعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات حيث أن إدراك العاملين للعدالة يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على نتائج أكثر إيجابية على المستويين الوظيفي والإنساني.

كما يتضح بأن العدالة التنظيمية ذات أهمية على مستويين : المستوى الإنساني والمستوى التنظيمي ، بالنسبة للمستوى الإنساني تُعد العدالة التنظيمية ذات أهمية بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية، أما بالنسبة للمستوى التنظيمي فإن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب التنظيمي وتبرز هذه الأهمية من خلال إرتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية ، وبات وجودها من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر.

وفي المقابل نجد مفهوم الولاء لم يحظى بالإهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية والتي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها الكبير في مجال التنظيمات المختلفة ، حيث أن الأفراد تربطهم علاقات مصدرها الحاجة إلى التعاون والشعور بالإنتماء حيث تقوي المشاعر وتحدد مسارها سلبا أو إيجابا ، فإذا كانت المشاعر إيجابية يميل الفرد إلى التلاحم والإتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية ويكون المناخ مشجعا على العمل والإنجاز المبدع، أما إذا كانت المشاعر سلبية فالنتيجة صراع مستمر دون تحقيق أهداف المنظمة.

إن فالولاء التنظيمي هو غاية تسعى إليها جُل المؤسسات لتأسيس قاعدة صلبة مع أفرادها ، وهذا هو المعيار الذي يكشف مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة ، فالإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة التي

تهدف إلى إعطاء أكبر قدر ممكن من الإهتمام لإرضاء العاملين بما يزيد من ولائهم وشعورهم بالرضا والفخر عن أعمالهم ، والمؤسسة الناجحة التي تبحث عن التميّز هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء.

فمن خلال ماسبق ذكره سنحاول في بحثنا هذا معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مديرية الجزائرية للمياه وذلك من خلال التساؤل التالي للإشكالية العامة :

- كيف يساهم تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في خلق الولاء التنظيمي ؟

### التساؤلات الفرعية هي :

- هل هناك علاقة بين العدالة الإجرائية وولاء العاملين ؟

- هل هناك علاقة بين العدالة التوزيعية وولاء العاملين ؟

- هل هناك علاقة بين العدالة التعاملية وولاء العاملين ؟

### الفرضية العامة:

يساهم تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في خلق الولاء التنظيمي.

### الفرضيات الفرعية هي :

- هناك علاقة بين العدالة الإجرائية وولاء العاملين في مديرية الجزائرية للمياه.

- هناك علاقة بين العدالة التوزيعية وولاء العاملين في مديرية الجزائرية للمياه.

- هناك علاقة بين العدالة التعاملية وولاء العاملين في مديرية الجزائرية للمياه.

5- تحديد المفاهيم :

**مفهوم العدالة: لغة:** العدالة من الفعل عدل، العدل: وهو ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور، عدل الحاكم في يعدل عدلا<sup>1</sup>

**مفهوم العدالة: إصطلاحا:** تعني العدالة في إستعمالها الإعتيادي، معاملة الأفراد من دون تحيز وإعطائهم حقهم كما تقرره القواعد والمبادئ العامة وتوصف بالأحكام<sup>2</sup>

- كما عرفها الفيلسوف الروماني "شيشرون" كالتالي : نحن مجبورون بطبيعتنا على أن نكون عادلين في تعاملنا مع الآخرين، بغض النظر عما إذا كنا نشترك معهم في رابطة سياسية أو هوية، وهم بدورهم مجبورون على أن يكونوا عادلين معنا من ناحية أخرى<sup>3</sup>

- وأيضا عرفها "إبن القيم" كالتالي: العدالة هوما يراه القلب بعد فكر وتأمل وطلب لمعرفة وجه الصواب<sup>4</sup>

- العدالة هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين إتجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- إبن منظور، لسان العرب، مادة العدالة، ج2 (د.ط) دار المعارف، القاهرة، مصر، 711هـ، ص 2838 .

<sup>2</sup>- طوني بينيت وآخرون، مفاتيح إصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص470 .

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص 7471.

<sup>4</sup>- فتحي سيد عبدة، الإسلام والعدالة الإجتماعية: رؤية إجتماعية في الأحكام الشرعية، (د.ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 47.

<sup>5</sup>- محمد شذا لطي، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، ص 10.

## مفهوم العدالة التنظيمية: إصطلاحا:

هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال إستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم<sup>1</sup> كما عرفها "العطوي" بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة كمبدأ لتحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين إتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين<sup>2</sup> وهي أيضا: ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل، من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل<sup>3</sup> وهي أيضا: التعامل بعدالة مع كافة الأفراد داخل المنظمة وفق معايير موضوعية، والإبتعاد عن التحيز والمجاملة، وإعطاء كل ذي حق حقه<sup>4</sup>

**مفهوم العدالة التنظيمية: إجرائيا:** هي تلك الممارسات النابعة من طرف القائمين على المؤسسة أو ممن لديهم سلطة على الآخرين التي تتميز بوضوح ودون تمييز فيما يخص التعامل مع العاملين سواء تعلق الأمر بتطبيق القوانين أو توزيع الأعباء والعوائد المادية أو حتى تلك المتعلقة بالدعم الإجتماعي داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> - جقيدل سمية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 38.

<sup>3</sup> - عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف، مجلة إدارة الأعمال، العدد الواحد والعشرون (د،س)، ص 170.

<sup>4</sup> - الأسمرى سعيد محمد، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012، ص 9.

### مفهوم العدالة الإجرائية: إصطلاحا :

هي الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في إتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الإنحياز والأخطاء في القرارات التي يتم إتخاذها

- وأيضا هي التي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة<sup>1</sup>

**مفهوم العدالة الإجرائية: إجرائيا :** هي تلك الممارسات الصادرة من قبل المسؤولين التي تتسم بعدم التمييز والتفضيل بين العاملين عند تطبيق الإجراءات والقوانين.

### مفهوم العدالة التوزيعية: إصطلاحا :

تعرف على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من مخرجات أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.<sup>2</sup>

**مفهوم العدالة التوزيعية: إجرائيا :** هي تلك الممارسات الصادرة من قبل المسؤولين والتي تتسم بعدم التمييز والتفضيل بين العاملين عند توزيع المكافآت والحوافز والجزاءات.

### مفهوم العدالة التعاملية: إصطلاحا :

وهي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب وإحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بينهما وإهتمام الرئيس بمصالح الموظف

وهي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بالعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عمر محمد دره، نفس المرجع السابق، ص 4.

<sup>2</sup>- عمر محمد دره، نفس المرجع السابق، ص 39.

<sup>3</sup>- عمر محمد دره، نفس المرجع السابق، ص 45.

### مفهوم العدالة التعاملية: إجرائيا :

هي تلك الممارسات الصادرة من قبل المسؤولين والتي تتسم بعدم التمييز والتفضيل بين العاملين فيما يخص المعاملة بأدب وإحترام وكذا الإهتمام.

**مفهوم الولاء: لغة :** هو الإلتزام والإلتساب، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني إلتزامهم وإلتسابهم وإخلاصهم لهم<sup>1</sup>

### مفهوم الولاء: إصطلاحا :

- عرفه " رونالد ريجيو " : الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها وإتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، وإستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها<sup>2</sup>

- وأيضا عرفه "مدحت محمد أبو النصر" بأنه : الإخلاص والوفاء والإلتزام والإرتباط

وقال أيضا بأنه : خاصية سائدة للسلوك الإنساني إتجاه شيء يهم الإنسان

- ويقصد به: شعور ينمو داخل الفرد بالإلتزام إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>

- الولاء يعكس مدى الإنسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ومدى إستعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها<sup>4</sup>

**مفهوم الولاء: إجرائيا:** وهو شعور يمتلك الفرد إتجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء فيها والإفتخار بالإلتزام لها وعدم الإستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب.

<sup>1</sup>- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 86.

<sup>2</sup>- رونالد ريجيو، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 276.

<sup>3</sup>- مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 38،39.

<sup>4</sup>-خليفات عبد الفتاح صالح، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (4+3)، دمشق، سوريا، 2009، ص291.

### مفهوم الولاء التنظيمي: إصطلاحاً :

- عرف الولاء التنظيمي بأنه إستعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء داخل التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم<sup>1</sup>
  - كما عرفه "جورج" بأنه: حالة وجدانية ذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العمال، وعلى مشاعره وإعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة وعلى مدى إستمراره في عمله أو التخلي عنه<sup>2</sup>
  - وقد عرف "بوشنان" الولاء التنظيمي بأنه: إنجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية<sup>3</sup>
  - وعرفه "خلف سليمان الرواشدة" بأنه: الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين الفرد والقيم السائدة في المنظمة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة عن رغبة بقاء الفرد في المنظمة وتفضيلها عن غيرها وإفتخاره بإنتمائه لها.<sup>4</sup>
- مفهوم الولاء التنظيمي: إجرائياً :** يتمثل في مدى إخلاص وإندماج العامل بالمؤسسة وينعكس ذلك من خلال تفانيه في خدمتها وتقبله لأهدافها ورغبته في البقاء فيها والمحافظة على سمعتها وإعتزازه بأنه عضو فيها.

<sup>1</sup>- العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 426.

<sup>2</sup>- حمدان دانا لطف، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة الجناح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 31، 30.

<sup>3</sup>- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، ط1، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان، الأردن، 2006، ص 208.

<sup>4</sup>- خلف سليمان الرواشدة، نفس المرجع السابق، ص 88.

## 6- الدراسات السابقة :

## الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية

أولاً: الدراسات الأجنبية: الدراسة الأولى: (Moorman, 1991) بعنوانها " العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي" وقد توصلت الدراسة التي تكونت عينتها من (225) عضواً من المشرفين والمرؤوسين الإداريين، العاملين في بعض مؤسسات القطاعين العام والخاص بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن هناك علاقة بين إدراك المبحوثين لعدالة التفاعل مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أوضحت الدراسة أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة مهمة على مستوى الرضا الوظيفي على الرغم من أن هذا المستوى ليس له تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤكد أن للعدالة أهمية كبيرة في علاقتها مع متغيري سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية: (Yavuz,2010) بعنوان "اثر إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية في تركيا، هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق في اثار تصور المعلمين من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، وقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة نموذج المسح العام، في منطقة قانونية "بتركيا" خلال 2008-2009 سنة الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (445) المدرسين الذين تم إختيارهم من بين السكان وفق لأسلوب أخذ العينات العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى:

- إن الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية تؤثران في المعلمين على الإلتزام وإستمرار الإلتزام المعياري للمنظمة.
- كلما كان تصور المعلمين للعدالة التنظيمية إيجابياً، فإن ذلك سيزيد من الإلتزام بها في المنظمة، لذلك قد يكون من المفيد مراجعة ممارسات العدالة التوزيعية، التعاملات، والعدالة الإجرائية في المدارس.

■ وجدت علاقة قوية بين المتغيرات من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والثقافة المنظمة التي لها دور في النجاح والدعم للمعلمين.<sup>1</sup>

### ثانياً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم: قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في ( الإدارة التربوية ) بكالوريوس تخصص رئيسي علم الحاسوب فرعي رياضيات، من إعداد الطالب عبد الله أحمد وحيدى، كلية العلوم التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، سنة 2018.

#### - التساؤل الرئيسي:

ما مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية التربية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين ؟

#### - التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى الدافعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية القدس الشريف ؟
2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية التربية القدس الشريف باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، وجهة الإشراف في المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة ؟
3. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس في مديرية التربية القدس الشريف لمستوى الدافعية لديهم باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، وجهة الإشراف في المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة ؟

#### - منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: وهم جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (2794) معلماً ومعلمة.

- عينة الدراسة: تم إختيار العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ عددها (653) معلماً ومعلمة.

- أدوات الدراسة: الإستبيان

- نتائج الدراسة:

<sup>1</sup> - محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص 39، 40.

▪ إن تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية التربية القدس الشريف جاءت بدرجة مرتفعة.

▪ إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية التربية القدس الشريف تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، مستوى المدرسة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية بين تقديراتهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية التربية القدس الشريف تعزى لمتغيري جهة الإشراف على المدرسة، وجنس المدرسة كانت الفروق لصالح مدارس الذكور ومدارس الإناث.

▪ إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية التربية القدس الشريف لمستوى الدافعية لديهم تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي للمعلم، جهة الإشراف على المدرسة، مستوى المدرسة بينما وجدت فروق دالة إحصائية بين تقديراتهم لمستوى الدافعية لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، وكذلك لمتغير جنس المدرسة وكانت الفروق لصالح مدارس الإناث.

الدراسة الثانية: العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية: تتجسد في أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، من إعداد الطالب أسامة عبد الكريم هزي، جامعة دمشق كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، سنة 2015.

- التساؤل الرئيسي:

ما أثر العدالة التنظيمية في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة ؟

- التساؤلات الفرعية:

1. ما أثر كل من إدراك موظفي شركات التأمين الخاصة للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها والمتغيرات الديمغرافية في سلوك المواطنة التنظيمي إتجاه الفرد ؟

2. ما أثر كل من إدراك موظفي شركات التأمين الخاصة للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها والمتغيرات الديمغرافية في سلوك المواطنة التنظيمي إتجاه المنظمة ؟

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: وهم جميع موظفي شركات التأمين الخاصة بنوعيتها الإسلامي والتقليدي العاملة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية حيث بلغ (559) موظفا موزعين على جميع الإدارات الرئيسية لتلك الشركات والبالغة 12 شركة تأمين خاصة.
- عينة الدراسة: تم الإعتماد على أسلوب المعاينة الإحتمالية وبلغ حجمها (234).
- أدوات الدراسة: الإستبيان.
- نتائج الدراسة:

- إن سياسة الإجراءات المستخدمة في توزيع مخرجات العمل على الموظفين تؤدي إلى تدني ممارسة سلوكيات مواطنهم التنظيمية إتجاه منظماتهم، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنهم التنظيمية إتجاه زملائهم الاخرين.
- تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة التوزيع إلى تحفيز سلوكيات مواطنهم التنظيمية إتجاه منظماتهم، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنهم التنظيمية إتجاه الاخرين.
- تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية إتجاه منظماتهم وإتجاه زملائهم الاخرين.

### ثالثا: الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة ببسكرة: تتجسد في مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع -إدارة الأعمال- من إعداد الطالبة سارة مهني، جامعة محمد خيضر للعلوم الإنسانية والإجتماعية، سنة 2015-2016.

#### - التساؤل الرئيسي:

ما دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

#### - التساؤلات الفرعية:

1. ما دور عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف داخل المؤسسة ؟
2. ما دور عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل ؟
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع الدراسة: وهم جميع موظفي بلدية شتمة بولاية بسكرة.

- عينة الدراسة: إتمدت على المسح الشامل لمحدودية مفردات مجتمع الدراسة وعليه شملت جميع مفردات أو موظفي بلدية شتمة والذي بلغ عددهم (80) مفردة.
- أدوات الدراسة: الإستبيان.
- نتائج الدراسة:
  - إن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة متوسط.
  - إن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفع.
  - إن مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائد في المؤسسة متوسط.
  - إن مستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل كان متوسط.
  - وفي الأخير نستنتج أن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي قد تحقق بدرجة متوسطة.
- الدراسة الثانية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس بمسيلة: تتجسد في مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل، من إعداد الطالبة بطة مليكة، جامعة محمد بوضياف للعلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2017-2018.

- التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس ؟

- التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس ؟
2. هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس ؟
3. هل توجد علاقة بين عدالة التفاعلات والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس ؟

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: المتمثل في الأساتذة العاملين في جامعة محمد بوضياف مسيلة والمقدر ب (55) أستاذة وأستاذ.

- عينة الدراسة: تم إستخدام طريقة العينة العشوائية وبلغ عددها (45).

- أدوات الدراسة: الإستبيان.

- نتائج الدراسة: - وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

- وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس.
- وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس.

- وجود علاقة بين عدالة التفاعلات والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بقسم علم النفس.

### الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي

أولاً: الدراسات الأجنبية: الدراسة الأولى: أجرت (Fjoroft, 1993) دراسة بعنوان " العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى هيئة التدريس"، هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الرواتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي في كلا المستويين الإداري والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (4925) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة، وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاء ممن هم أقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي.

الدراسة الثانية: (Brown, Gaylor, 2002) التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ( العاطفي، المستمر، المعياري) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3) دمشق، سوريا، 2009، ص 297.

ثانياً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: أثر الأنماط القيادية وفقاً للنظرية (المسار-الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة بدمشق: تتجسد في بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)، من إعداد الطالب باسل شلش، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2014-2015.

- التساؤل الرئيسي:

ما أثر السلوك القيادي للمديرين في مديرية الجمارك العامة في الولاء التنظيمي للعاملين فيها؟

- التساؤلات الفرعية:

1. ما أثر النمط التوجيهي كواحد من الأنماط القيادية وفقاً للنظرية (المسار-الهدف) في ولاء العاملين التنظيمي (الإستمراري، العاطفي، المعياري) في مديرية الجمارك العامة، دمشق؟
  2. ما أثر النمط المشارك كواحد من الأنماط القيادية وفقاً للنظرية (المسار-الهدف) في ولاء العاملين التنظيمي (الإستمراري، العاطفي، المعياري) في مديرية الجمارك العامة، دمشق؟
  3. ما أثر النمط الموجه نحو الإنجاز كواحد من الأنماط القيادية وفقاً للنظرية (المسار-الهدف) في ولاء العاملين التنظيمي (الإستمراري، العاطفي، المعياري) في مديرية الجمارك العامة، دمشق؟
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: وهم جميع الأفراد العاملين في مديرية الجمارك العامة في دمشق فقط والبالغ عددهم حوالي (310) موظف من كافة الموظفين العاملين في تلك المديرية.

- عينة الدراسة: تم الإعتماد على العينة العشوائية تتضمن حوالي (98) موظف من كافة المستويات الإدارية عدا الإدارة العليا.

- أدوات الدراسة: الإستبيان.

- نتائج الدراسة:

- جميع الأنماط القيادية وفقاً للنظرية (المسار-الهدف) والتي تتضمن (النمط التوجيهي، المشارك، الموجه نحو الإنجاز) مطبقة في مديرية الجمارك العامة.
- جميع الأنماط القيادية الثلاث (النمط التوجيهي، المشارك، الموجه نحو الإنجاز) تؤثر في الولاء بكافة أبعاده (الإستمراري، العاطفي، المعياري).

▪ يملكون العاملون في المديرية العامة للجمارك السورية ولاء إستمراريا منخفضا، بينما يملكون إتجاه هذه المديرية ولاء عاطفيا ومعياريًا جيدا.

الدراسة الثانية: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة- تتجسد هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، من إعداد الطالبة إكرام منير إبراهيم أحمد طالب، جامعة الأزهر -غزة- سنة 2011.

- التساؤل الرئيسي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ؟

- التساؤلات الفرعية:

1. ما علاقة القيم التنظيمية السائدة بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ؟

2. ما علاقة الأنماط السلوكية السائدة بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ؟

3. ما علاقة السياسات والإجراءات بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ؟

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بغزة ( جامعة الأزهر 266 ) ( الجامعة الإسلامية 524 ) ( جامعة الأقصى 332 ) أي مجتمع الدراسة هو (1122).

- عينة الدراسة: تم إستخدام العينة الطبقية العشوائية وبلغ حجمها في الجامعات الفلسطينية بغزة ( جامعة الأزهر 68 ) ( الجامعة الإسلامية 134 ) ( جامعة الأقصى 85 ) أي حجم العينة هو (287).

- أدوات الدراسة: الإستبيان.

- نتائج الدراسة:

▪ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديهما أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات وإجراءات يلتزم بها العاملون.

- الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست إيجابية وأن السياسات والقوانين لا يلتزم بها العاملون في الجامعة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ( الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات المتبعة) بالولاء التنظيمي.

### ثالثاً: الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بالفرع التجاري نفضال لولاية الوادي: تتجسد في مذكرة مقدمة لإسكمال الحصول على شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، من إعداد الطالبتين نادية تابعي و هادية بوسعدية، جامعة الشهيد حمه لخضر للعلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2014-2015.

#### - التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى موظفي الفرع التجاري لمؤسسة نفضال لولاية الوادي ؟

#### - التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي ؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي ؟

#### - منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: وهم جميع موظفي مؤسسة نفضال الفرع التجاري بالوادي والذي يقدر ب (70) موظف.

- عينة الدراسة: تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم كتابة أسماء كل موظفي المؤسسة في قصاصات ثم تم السحب عشوائيا 45 قصاصة وتم توزيع 45 إستمارة وتم إسترجاعها كلها وبذلك تكون عينة الدراسة (45) موظف.

- أدوات الدراسة: الإستبيان.
  - نتائج الدراسة:
  - لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.
  - توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.
  - لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.
  - توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.
- الدراسة الثانية: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "دكتور صالح زرداني" بأم البواقي: تتجسد في مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع التنموية وتسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالبة فاضل سمية، جامعة العربي بن مهيدي للعلوم الإنسانية والإجتماعية، سنة 2015-2016.
- التساؤل الرئيسي:
  - ما مدى تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال ؟
  - التساؤلات الفرعية:
  - 1. هل يؤثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي بصفة إيجابية ؟
  - 2. هل يؤثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي بصفة سلبية ؟
  - منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
  - مجتمع الدراسة: وق قدر عدد العمال في المؤسسة الإستشفائية " الدكتور صالح زرداني " ب (50) عاملا.
  - عينة الدراسة: تم الإعتماد على طريقة الحصر الشامل ( المسح الشامل).
  - أدوات الدراسة: الإستبيان.
  - نتائج الدراسة:
  - أوضحت الدراسة أن الطاقم الإداري للمؤسسة يتمتع بمستوى عال من الولاء التنظيمي وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على أدائه.

- أوضحت الدراسة أن عمال المؤسسة يتمتعون بقيم أخلاقية وإجتماعية من شأنها أن تحسن أدائهم والرغبة في القيام بواجباتهم إتجاه المؤسسة.
- أكدت الدراسة أن هناك تفاعل بين العمال ووجود تعاون من شأنهما تعزيز الولاء.
- أكدت الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة له دور فعال في زيادة معدلات الولاء ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات :

- إن معظم الدراسات تناولت موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث ( الإجرائية، التوزيعية، التعاملية ) وساهمت في إثراء موضوعنا وهنا تبرز أهمية الدراسة السابقة كونها تعتبر مرجعية له.
- إعتمدت الدراسات السابقة في مجملها على أسلوب الإستبيان لقياس متغيرات الدراسة.
- إعتمدت جل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي والتشابه في مجتمع البحث.
- أما من ناحية الإختلاف فإختلفت الدراسات السابقة من حيث الجانب الميداني فمنهم من إختار الشركة والمديرية والجامعة.
- كما إختلفت من حيث طريقة إختيار العينة فمنهم من إختار العينة العشوائية الطبقية والحصص الشامل والعينة العشوائية البسيطة.
- أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى إرتفاع مستوى العدالة التنظيمية، كما بينت بعض الدراسات الأخرى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطا.
- وتميزت دراستنا الحالية بإختلافها عن الدراسات السابقة بأنها جمعت ما بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للتعرف على العلاقة التي تربطهما.

## خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل أهم الخطوات التي يجب على الباحث إتباعها في الجانب المنهجي لأي موضوع بحث أكاديمي بإعتباره مرحلة من المراحل الأساسية للبحث العلمي.

حيث تطرقنا فيه إلى الأسباب الذاتية والموضوعية التي كانت دافع إلى دراسة هذا الموضوع، وأهميته، وكذا الأهداف التي نريد تحقيقها من دراستنا في هذا الموضوع.

كما قمنا بعرض وتحديد الإشكالية مبرزين بذلك زاوية الدراسة من خلال طرح التساؤل العام للإشكالية تتبعه التساؤلات الفرعية والفرضيات المقترحة التي تحدد من خلالها الدراسة الميدانية لاحقا.

إضافة إلى تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، وأخيرا تكلمنا عن أهم المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع وأيضا الدراسات السابقة التي تطرق إليها الباحثون في هذا المجال والمتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للعدالة التنظيمية

**تمهيد:**

إن موضوع العدالة التنظيمية أصبح يثير إهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية، ويعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وعليه فإننا سنعرض في هذا الفصل جل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية نشأتها وأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) ومبادئها وأشكالها والنظريات المفسرة للعدالة، وأخيرا أهميتها.

## 1 - ماهية العدالة التنظيمية

## 1 - 1 نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية:

تطور مفهوم العدالة التنظيمية منذ خمسينيات القرن الماضي حيث نشأ مفهوم عدالة التوزيع إلى أن تلتها ظهور موجة عدالة الإجراءات في منتصف سبعينيات ذلك القرن، وبعد ذلك ظهور موجة عدالة العلاقات الشخصية من ثمانينيات القرن الماضي.<sup>1</sup>

لقد إقتصرت مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 على أعمال " أدامز " في العدالة التوزيعية فقط، حيث إستخدم نظرية التبادل الإجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة، وقد أكد " أدامز " في نظريته أن الأفراد لا يولون إهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يتحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه لمدى عدالة تلك المخرجات، وقد مثل ذلك جيدا في نظريته المشهورة بالعدالة التوزيعية، حيث إقترح في سبيل الحصول على على العدالة في المخرجات أن يتم حساب مدخلات شخص ما ( الجهود، الأداء، التعليم، وغيرها) وتقسيمها على المخرجات، ومقارنة ذلك المعدل بنفس الصيغة ولكن لشخص اخر، حتى يتضح بذلك مستوى عدالة التوزيع

وقام كل من (ولكر ، تيبوت) ( Wiker, Thibaut ) بدراسة بينا فيها أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعدونها عادلة عندما يكونون مشاركين فيها، ويعد الباحثان السابقان أول من أطلق هذه التسمية "العدالة الإجرائية" والذي يمكن إختصاره في إدراك العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على الأفراد من حيث الملائمة والإنصاف وغيرها، وإقترحا إشراك الأفراد في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمن الإدارة بذلك إدراكا إيجابيا لمستوى العدالة الإجرائية الممارسة<sup>2</sup>.

وفي سنة 1986 قدم (بييس ، موج) ( Bies, Moag ) المفهوم الجديد المتعلق بالعدالة التفاعلية، والتي لا تختلف كثيرا عن العدالة الإجرائية، حيث يقسم المفكرون هذه الأخيرة إلى جزئين : الأول يتعلق بالجانب التنظيمي الإجرائي، والثاني يتعلق بالجانب الإجتماعي التفاعلي، فالأول يهتم بتصميم القرارات وصناعتها، والثاني يهتم بتطبيقها على الأفراد ( طريقة تطبيقها في الشق الإجتماعي)

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية البشرية، د ط، القاهرة ، مصر ، 2006، ص 28، 29 .

وتشير العدالة التفاعلية هنا إلى جانب مهم جدا في تطور مفهوم العدالة التنظيمية، حيث تتعلق بمدى إدراك الأفراد لدرجة التعامل أو التفاعل معهم حال تطبيق الإجراءات عليهم<sup>1</sup>

## 1 - 2 تعريف العدالة التنظيمية:

يعتمد هذا المفهوم إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسسته بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون متحيزا أو غير موضوعي في نظر آخرين، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة في الإجراءات، وللعدالة التنظيمية تعريفات متعددة<sup>2</sup>، ومن أهمها: تعرف بأنها: "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 فيها"<sup>3</sup>.

والعدالة التنظيمية هي محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

فيما يرى آخر بأنها "إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"<sup>4</sup>.

وتعتبر العدالة التنظيمية مطلبا أساسيا للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق

<sup>1</sup> - أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2012، ص 151.

<sup>2</sup> - الفضلي عوض، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 14، الكويت، 2007، ص 43.

<sup>3</sup> - البشاشة، سامر، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4(4)، عمان، الأردن، 2008، ص 427.

<sup>4</sup> - عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد 1، بغداد، العراق، 2007، ص 146.

كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة

إذن فالعدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.<sup>1</sup>

### 1 - 3 أهمية العدالة التنظيمية:

وتعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة التي يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر، في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية، ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات وتتضح أهمية العدالة التنظيمية، من خلال المؤشرات التالية:

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة .

- إن العدالة التنظيمية لها تأثير على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تلعب دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من إهتمامه بالماديات في تحقيقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عامر علي حسين العطوي، نفس المرجع السابق، ص 147.

<sup>2</sup>-عيسى خليفي، صباح بن سهيلة، مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين العاملين، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية" التنوع، الأخلاقيات والإنصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 6،7.

## 2 - مبادئ وأشكال وأبعاد العدالة التنظيمية

### 2 - 1 مبادئ العدالة التنظيمية:

- للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ :
- مبدأ المساواة : ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
  - المبدأ الأخلاقي : ويتمثل في الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
  - مبدأ الدقة والتصحيح : يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.
  - مبدأ الالتزام : أي بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
  - مبدأ المشاركة : أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيقها<sup>1</sup>.

### 2 - 2 أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالاتي:

#### 2 - 2 - 1 العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وهكذا. وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلا: راتب المحاسب يتناسب مع

<sup>1</sup> - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، مصر، 2015، ص21،22.

المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية أو عدمها.

## 2 - 2 - 2 العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة<sup>1</sup>

الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التواصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات

ومن خلال ما سبق ذكره نجد بأن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها والمقارنة بينها، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات مختلفة، ونظرا لتعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.<sup>2</sup>

## 2 - 3 أبعاد العدالة التنظيمية:

### 2 - 3 - 1 العدالة الإجرائية:

وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وعرفت أنها " تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة " ، كما تعرف بأنها " تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في إتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج " وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة

<sup>1</sup> - مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014،

ص 57-58.

<sup>2</sup> - مراد رمزي خرموش، نفس المرجع السابق، ص 58، 59.

في إتخاذ القرارات في مكان العمل، ويوجد ثلاث عناصر لها تأثير على إدراكات العاملين للعدالة الإجرائية وهي:

- (1) عدم تحيز الإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات.
- (2) الثقة في متخذ القرار.
- (3) أسلوب التعامل الشخصي.

والعدالة الإجرائية تشمل جانبيين هما:

- الجانب الأول وهو الجانب الهيكلي: والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية... إلخ
- الجانب الثاني وهو الجانب الإجتماعي: الذي يعبر عن إحترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية إتخاذ القرارات<sup>1</sup>

وللعدالة الإجرائية "6" قواعد يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:

- (1) - قاعدة الإستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يببرر ذلك ويدعمه.
- (2) - القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- (3) - قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- (4) - قاعدة عدم الإحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار.
- (5) - قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة ودقيقة.
- (6) - قاعدة الإنسجام: يجب أن تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.<sup>2</sup>

### 2 - 3 - 2 العدالة التوزيعية:

يعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة، إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات، فهم

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، نفس المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup> - صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص17.

يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة، وقد تم تحديد ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

- ❖ **قاعدة المساواة:** تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- ❖ **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس) يجب أن تكون المساواة بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.
- ❖ **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى

بالإضافة إلى أن عدالة التوزيع تتضمن جانبين هما:

- **جانب مادي:** حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- **جانب إجتماعي:** ويعبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات مع العاملين عند منحهم المكافآت<sup>1</sup>.

### 2 - 3 - 3 العدالة التعاملية:

وهي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب وإحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، وإهتمام الرئيس بمصالح الموظف، وإن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

- ✓ **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة بإحترام من جانب الرؤساء لمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين والحفاظ على كرامتهم

<sup>1</sup> - عامر علي حسين العطوي، نفس المرجع السابق، ص 151.

✓ التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات توزع عليهم وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.
- مدى إحترام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس والعاملين ومقدار الإحترام التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة<sup>1</sup>

### 3 - نظريات العدالة التنظيمية:

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، هناك الكثير من النظريات التي ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية، وسنقوم بالتعرف على أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

#### 3 - 1 نظرية العدالة لآدمز:

لقد إرتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم "ستيسي آدمز" وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها. ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة وتفترض أن درجة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، المجلد 26، العدد الثاني، حلب، سوريا، 2010، ص 312، 313.

<sup>2</sup> - سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص 45.

شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها) المدخلات (في عمله إلى العوائد) المخرجات (التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

وللنظرية عدة افتراضات كانت على النحو الآتي:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).
- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توتراً، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
- وكلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.
- ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.<sup>1</sup>

### 3 - 2 نظرية العدالة لرولس:

إن نظرية (جون رولس) عن العدالة اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض (رولس) أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطوعية، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل إلتقاءهم وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع المدني العادل، كذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي (رولس)

<sup>1</sup> - سمية جقيدل، نفس المرجع السابق، ص 45، 46.

العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً، أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.<sup>1</sup>

### 3 - 3 نظرية العدالة لبوتر ولولر:

قام (بوتر ولولر 1968) بتطوير نظرية التوقع حيث تضيف هذه النظرية متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل: الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعات، وتم التأكيد في هذه النظرية 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 والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاده ودوره كي يشكل دعماً لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الطعامة، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، 2011، ص 12، 13.

<sup>2</sup> - محمد الطعامة، نفس المرجع السابق، ص 14، 15.

## خلاصة:

بناء على ما تم عرضه في هذا الفصل نستخلص بأن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وانصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن إستمرارية وإلتزام العاملين في الأمد البعيد.

## الفصل الثالث:

### الإطار النظري للولاء التنظيمي

**تمهيد:**

أجمعت العديد من الدراسات العربية والأجنبية على أن الولاء التنظيمي هو الإخلاص الذي يبديه الفرد إتجاه عمله وإنعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل لها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

حيث أنه يساعد على إستقرار العاملين بالمنظمة وينمي الدوافع الإيجابية لديهم ويزيد من رضاهم مما ينعكس إيجابا على الفرد والمنظمة على حد سواء.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الولاء ونشأته وأبعاده ومراحله والعوامل المؤثرة فيه والنظرات المفسرة له وأخيرا أهميته.

## 1 - ماهية الولاء التنظيمي:

## 1 - 1 نشأة وتطور مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مفهوم الولاء التنظيمي مر بتطورات كثيرة على قرابة خمسين سنة، وذلك منذ ظهور المفهوم الأول للولاء التنظيمي عن طريق "هوارد" (1960)، والذي رأى بأن الولاء التنظيمي له بعد أحادي فقط يتمثل في المبادلات التي تحدث بين العامل والمنظمة، وقد وجهت عدة إنتقادات من طرف الباحثين الاخرين إلى هذا المفهوم وذلك من ناحية صعوبة تطبيقه على أرض الواقع وكذلك غياب أداة القياس والتي تعتبر أمر ضروري لقياس ولاء العمال في ذلك الوقت.

وقد بقي هذا المفهوم هو المسيطر على الدراسات التي إهتمت بالولاء التنظيمي على نحو عشرين سنة كاملة، حتى جاء مفهوم جديد عن طريق "أوريلى وتشاتمان" (1986) والذي شكل نقطة تحول جذرية في الدراسات اللاحقة، فقد قدم كل منهما مفهوما للولاء يتركب من ثلاث أبعاد منفصلة لكنها في الحقيقة مترابطة بشدة فيما بينها، وهذا ما مهد فيما بعد لظهور نظرية أخرى حول الولاء التنظيمي عن طريق "الان وماير" (1990) تتمثل في نظرية الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

## 1 - 2 تعريف الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة، وقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين فهناك من عرفه على أنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".

وهناك من عرفه أيضاً على أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.

والولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

✓ **التطابق:** وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

<sup>1</sup> - مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016، ص 43.

✓ **الانهماك (الاستغراق):** وتعني أن يكون الفرد منهماكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

✓ **الإخلاص والوفاء:** ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بان المنظمة جزء من ذاته وكيونته.<sup>1</sup>

كما يعرف الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يظمنه الإلتزام التعاقدي الرسمي مع المنظمة

وأيضاً هو قوة تطابق قيم الفرد مع قيم مؤسسته وإرتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء إتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

- إعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
- الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- الرغبة القوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المؤسسة.<sup>2</sup>

ويمكن أن يصنف الولاء على أنه مفهومين:

(1) **الولاء الإتهاجي:** ويعود إلى العملية التي يتجانس فيها الفرد مع قيم المنظمة ورغبته بالبقاء عضواً فيها.

(2) **الولاء السلوكي:** ويعود إلى العملية التي من خلالها تخدم السلوكيات السابقة للفرد في ربطه بمنظّمته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 141.

<sup>2</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2009، ص 36.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق أحمد، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الإجتماعيين في المجال التعليمي والمجال الطبي (دراسة مقارنة)، مجلة القاهرة للخدمات الإجتماعية، العدد 15، الجزء الأول، 2004، ص 45.

## 1 - 3 أهمية الولاء التنظيمي:

لقد أشار العديد من العلماء والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي نظرا لإرتباطه بعوامل عديدة ذات أثر كبير على مستوى الفرد والمنظمة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- يساهم الولاء التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
- إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على إستمرار عضويته فيها.
- التوافق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمتها من خلال خلق جو من التعاون والتكامل بدلا من التنافر.
- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الاثار التي قد تنتج عن دوران العمل (كالغياب والتأخر).
- يعتبر الولاء التنظيمي عاملا مهما فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وبقائها، وكذلك تتنبأ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.
- إن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- وللولاء التنظيمي دورا فعالا في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.<sup>1</sup>

## 2 - أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي:

## 2 - 1 أبعاد الولاء التنظيمي:

## 2 - 1 - 1 الولاء الوجداني:

يشير إلى الإرتباط العاطفي للفرد مع المنظمة، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يختزنها الموظف نحو منظمته، الأمر الذي يترتب عليه بالضرورة إنخفاض معدلات التغيب والدوران وإرتفاع مستوى الأداء والإنجاز وهذا بالطبع يتأثر بمدى إدراك الموظف لخصائص عمله من إستقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه، وتطابقه مع منظمته

<sup>1</sup> - سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2005، ص 80.

من حيث القيم والأهداف، وعلى ذلك فالعاملون ذو الولاء الوجداني المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك ويحبونه.

### 2 - 1 - 2 الولاء المعياري:

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل والمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم أخلاقيا في تمكين المنظمة لتحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء فيها.<sup>1</sup>

### 2 - 1 - 3 الولاء المستمر:

وهو يمثل رغبة الفرد في الحفاظ على عضويته في المنظمة، ويقوم هذا البعد على الإعتبارات المنطقية للأفراد إتجاه الفوائد والأرباح التي يتوقعونها من المنظمة في حالة إستمرارهم في المنظمة مقارنة بما سيحصلون عليه عبر سبل أخرى نتيجة مغادرتهم للمنظمة. إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الإستثمارية، التي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن طول مدة الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد للإستمرار في عمله، إذ أن الفرد إستثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وربما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة إلى أخرى، والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 144.

<sup>2</sup> - إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 36، 37.

**2 - 2 مراحل الولاء التنظيمي:**

إن هناك إجماع حول أن الفرد يجب أن يمر بعدة مراحل لكي يصل إلى درجة معينة من الولاء إتجاه منظمته، وفيما يلي سنأتي بأهم ما ذكر عن مراحل تطور الولاء التنظيمي:

**2 - 2 - 1 مرحلة التجربة:**

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب إهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف إتجاهاته مع إتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

**2 - 2 - 2 مرحلة العمل والإنجاز:**

تتراوح هذه المدة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل، ويكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر.

**2 - 2 - 3 مرحلة الثقة بالتنظيم:**

هي المرحلة التي تبدأ من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ إتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة وسينتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

**3 - نظريات الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:****3 - 1 نظريات الولاء التنظيمي:****3 - 1 - 1 المدخل الموقفي (الإتجاهي):**

تستمد فكرة هذا المدخل إلى إعتبار الولاء التنظيمي إتجاها وليس سلوكا، أي إتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، هذا الإتجاه ناتج من التوافق والتطابق لقيم العاملين مع قيم المنظمة، ويمكن أن يفسر الولاء التنظيمي على أساس القيم بأنه التبنّي الواعي من الأفراد لغايات المنظمة مما يؤدي إلى زيادة

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 38، 39.

إرتباط الفرد بالمنظمة، ومن ثم يكون ولاءه للمنظمة أكثر، ومن هذا المنظور يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة سيشعرون بالإنتماء إليها، ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها لذا فإنه يدخل في بناء الولاء التنظيمي وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها: الشعور بالأمن الوظيفي، وفرصة المشاركة في إتخاذ القرارات، وممارسة المسؤولية وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى ولاء العامل لمنظمتة ورضاه عن العمل فيها والدفاع عن مصالحها وبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها.

### 3 - 1 - 2 المدخل السلوكي:

يرى علماء هذا المدخل أن العوامل الإجتماعية والنفسية أكثر تأثيرا وفعالية في ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن الولاء التنظيمي يتمثل في نمط السلوك الذي يحظى من حيث القبول الإجتماعي في حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العاملين داخله.

كما أن الأفراد يرتبطون أكثر بالمنظمات التي يعملون فيها نتيجة سلوكهم السابق فالجهد والوقت اللذان قضاهما داخل المنظمة يجعلهم يتمسكون بها وبعضويتهم فيها.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا الإتجاه نجد الموظفين منشغلين بنوع من الدعم النفسي عن طريق اللجوء إلى توسيع موقفهم والإيحاء لأنفسهم أنهم إتخذوا القرار الصائب والصحيح للإلتحاقهم بالمنظمة ويتم هذا الأمر بعدة طرق، فمثلا الموظف الذي لديه القدرة على زيادة القيم الحقيقية للإستثمارات العائدة عليه من المنظمة التي يعمل فيها سيستطيع إقناع نفسه بأن قرار إلتحاقه بها كان صحيحا.

### 3 - 1 - 3 المدخل التبادلي:

يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي بأنه يحدث نتيجة العلاقة التبادلية بين الأفراد والمنظمة، فكلما حصل الفرد على مزايا ومصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه لها من جهد كان ولاءه أكثر لتلك المنظمة، ويتضح من خلال العملية التبادلية الناتجة عن المكافآت والتكلفة التي يحصل عليها الفرد وما يخسره مقابل إنضمامه إلى عضوية المنظمة.

<sup>1</sup>- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، الجزائر، 2013، ص 158، 159.

كما أن الولاء التنظيمي لدى الفرد يزيد بزيادة المكافآت وينقص بزيادة التكلفة في العمل، وينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذا الإتجاه على أنه نتيجة أو حصيلة للعلاقة المتبادلة بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين المنظمة والعاملين فيها.

كما أنه من الممكن فهم الولاء بطريقة أفضل لكونه وسيلة للتبادل والمقايضة وكذلك ظاهرة تراكمية، وهو مرتبط بشكل باخر بالإستثمارات السابقة سواء كانت مادية أو نفسية مقابل الولاء المطلوب فكلما كان هناك زيادة في معدل المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولاءهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبهذا يمكن أن يعد الولاء قائماً مع إعتبرات منفعية كما يمكن قياسه من خلال هذا الإتجاه.<sup>1</sup>

### 3 - 2 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

#### 3 - 2 - 1 التطوير والتدريب:

إن التطوير والتدريب يلعب دوراً أساسياً في التأثير في زيادة فعالية وكفاية المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات .

حيث أنه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة في العمل على صعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغيرات والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام.

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وزيادة قدراتهم على مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة، كما انه يؤثر أيضاً بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة

<sup>1</sup> - وافية صحراوي، المرجع السابق، ص 160، 161.

في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.<sup>1</sup>

### 3 - 2 - 2 الأجر المناسب:

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل والأداء، فلإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير، فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجتهم، حتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشبعاً لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل.

ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل، وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور.<sup>2</sup>

### 3 - 2 - 3 نمط القيادة:

يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، وتعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي.

يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصية القائد، فالقادة هم أشخاص يؤثرون بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم، من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة، كما أن لهم القدرة على تغيير المؤسسات بالتوفيق بين الناس والموارد الأخرى، وابتكار ثقافة مؤسساتية، تعزز التعبير الحر عن الأفكار وتمكين الآخرين من المساهمة في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص159، 160.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 161.

ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال يتوجب على القادة أن يهتموا بانجاز العمل والإنتاج، دون إغفال الجانب الاجتماعي، أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل، والمحافظة على أواصر المحبة والصدقة والثقة في مجموعة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 162.

## خلاصة:

بناء على ما تم عرضه من خلال هذا الفصل نستخلص بأن القيمة الحقيقية للولاء تتجلى من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل البقاء على سيرورة الدافعية، ومنح الموظفين حوافز مادية وأخرى معنوية لإشباع حاجاتهم المتعددة حينها يحس الفرد العامل بالإرتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل إستمرارية منظمته.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال عرض الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث مجالاتها ( المجال المكاني والزمني والبشري ) بالإضافة إلى منهج الدراسة وتقنيات جمع البيانات، وصولاً إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة.

1 - الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1 مجالات الدراسة:

1 - 1 - 1 المجال المكاني:

تم إجراء البحث الميداني للدراسة بمديرية الجزائرية للمياه " وحدة الأغواط " أي في مدينة الأغواط.

- نبذة عن المؤسسة:

إن الرسوم المستحقة من بين الأعمال المخولة لإنجاز المشاريع المتعلقة بإقامة شبكات توزيع المياه ومشاركة مديرية الموارد المائية وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 101-01 المؤرخ في 27 محرم 1422هـ الموافق 21 أفريل سنة 2001م توزيع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية ويوجد مقر المديرية العامة للجزائرية للمياه بمدينة الجزائر.

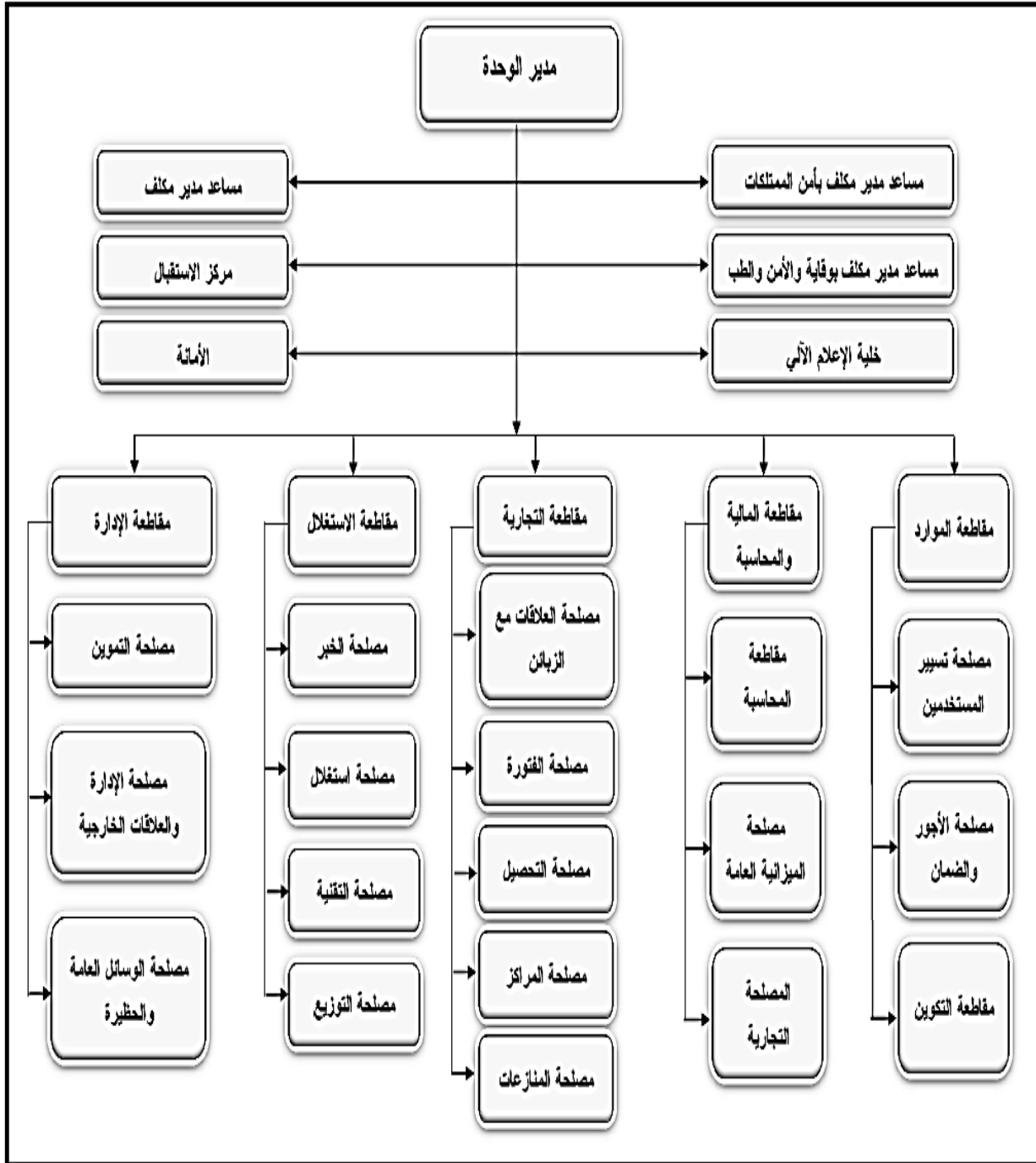
- نشاط المؤسسة:

- ✓ توفير وتوزيع المياه للمستهلك.
- ✓ معالجة ومراقبة نوعية المياه.
- ✓ صيانة التجهيزات الكهرو ميكانيكية (الخاصة بخزانات المياه الصالحة للشرب).
- ✓ إنجاز شبكات المياه الجديدة وتصليح القديمة.
- ✓ إنجاز التوصيلات (العدادات).
- ✓ التطهير الدوري للمنشآت المائية.
- ✓ تحديث التصاميم.
- ✓ تحديد دفتر معقد.
- ✓ تحديد الشبكات (رسم خرائط للشبكة المائية).

✓ مراقبة الخزانات المائية وقياس نسبة الكلور .

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الأغواط"



وبناء على الهيكل التنظيمي وإتباعا للسلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل:

1. **مدير الوحدة:** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المؤسسة حيث يقوم بالسهرة على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمؤسسة بما تقوم به من توجيهات تمثل المؤسسة على مستوى السلطات المحلية.
  2. **مساعد مدير مكلف بالوقاية والأمن وطب العمل:** تقتصر مهامه في وقاية عمال المؤسسة من حيث لباس العمل ومتابعة المنجزات المكتبية لتوفير أكثر أمن للموظفين وأيضا برمجة الزيادة السنوية لطب العمل.
  3. **مساعد مدير مكلف بالمنازعات:** تكمن مهامه في متابعة المنازعات القانونية بين الزبائن والمؤسسة أو الزبائن وعمال المؤسسة وهذا عن طريق القضاء.
  4. **خلية الإعلام الآلي:** وهي متعددة المهام: - جانب الإعلام الآلي من حيث الصيانة والتركيب - مراقبة سير الخزينة - مراقبة سير الفوترة سواء شهرية أو الثلاثية.
  5. **مركز الإستقبال:** يتكفل بتسجيل الشكاوي والبلاغات المتعلقة بزبائن المؤسسة من تسربات مائية وإنقطاع الماء وبعد التسجيل ترسل إلى المصلحة المعنية حسب الوضعية.
  6. **الأمانة:** تسجيل البريد الصادر والوارد وضمان ترتيبه وإستقبال المكالمات الهاتفية والقيام بتحرير الوثائق الخاصة بالمديرية
- إستقبال زوار مدير الوحدة وتوجيههم.
  - تنظيم برنامج يومي لمدير الوحدة وإعلامه به، وحفظ الوثائق الخاصة بالمؤسسة.
- ويوجد في المؤسسة عدة مقاطعات تنقسم كل مقاطعة إلى مصالح يشرف رئيس كل مقاطعة على المصالح التابعة له.

1. مقاطعة الموارد البشرية: وتنقسم إلى عدة مصالح وهي:

- مصلحة تسيير المستخدمين:

• تسيير جميع موظفي المؤسسة طبقاً للقانون واللوائح التشريعية السارية المفعول والمكلف بها.

• تحديد وضع سياسة عمل وتكوين فعالة وخدمات تنفيذها على مستوى المؤسسة.

• تحضير الأجور والوثائق والكشوف الخاصة بمصاريف المستخدمين.

- مصلحة الأجور والضمان الإجتماعي:

• تقوم بحساب الرواتب الشهرية بكل علاوتها وإقتطاعاتها.

- مصلحة التكوين:

• تقوم ببرامج وإعلام وتأكيد العمال والموظفين المعنيين بالتكوين والتوثيق مع المراكز المتبعة له.

2. مقاطعة المالية والمحاسبة: وتشرف على المصالح التالية: - مصلحة المحاسبة العامة

- مصلحة الميزانية العامة - مصلحة التجارية.

3. المقاطعة التجارية: وتتضمن المصالح التالية:- مصلحة العلاقات مع الزبائن -

مصلحة الفوترة - مصلحة التحصيل - مصلحة المراكز - مصلحة المنازعات.

4. مقاطعة الإستغلال: وتشرف على المصالح التالية:- مصلحة المخبر - مصلحة

الإستغلال - مصلحة التقنية - مصلحة التوزيع.

5. مقاطعة الإدارة: - مصلحة التموين - مصلحة الإدارة والعلاقات الخارجية

• مصلحة الوسائل العامة والحضيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مسؤول مقاطعة تسيير المستخدمين.

➤ أهداف ومهام الجزائرية للمياه:

### 1. أهداف الجزائرية للمياه:

تعتبر المؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة ذات طابع إقتصادي إلا أنها تسعى إلى تقديم خدمة زبائن وهي توفير المياه الصالحة للشرب بالرغم من تعدد مهام المؤسسة إلا أنه يبقى عرض وهدف المؤسسة الرئيسي هو بذل أكبر مجهود لتوفير المياه وإيصالها إلى أبعد النقاط بالمنطقة وكذا السهر على تقديم يد العون للزبائن كالمؤسسات وكذا الفلاحين في عملية مد القنوات وإستخراج الماء.

### 2. مهام الجزائرية للمياه:

- ✓ مراقبة نوعية المياه الموزعة ( قياس نسبة الكلور).
- ✓ المبادرة بكل عمل يهدف إلى إقتصاد المياه لاسيما عن طريق:
- ✓ تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.
- ✓ إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه.
- ✓ مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتحسيس باتجاه المستعملين.
- ✓ تطوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة إقتصاد المياه.
- ✓ التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية وتنفيذها اتجاه هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية والمحلية في ممارسة مهمة الخدمة العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب.<sup>1</sup>

### 1 - 1 - 2 المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة بالموسم الجامعي "2018-2019" و توزعت إلى مرحلتين:

- المرحلة الإستطلاعية: وهي مرحلة الإطلاع على التراث العلمي للموضوع لتحديد إطار الدراسة وموضوعها حيث تمكنا من أخذ فكرة هامة حول الجانب النظري لدراستنا

<sup>1</sup> - مساعد المدير (نائبه).

وإختيار الموضوع وبناء الإشكالية وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها مع تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا.

- مرحلة الدراسة الميدانية:

النزول إلى الميدان بمديرية الجزائرية للمياه "وحدة الأغواط" بتاريخ 15 فيفري 2019 وقد تم من خلالها التعرف على سيرورة العمل داخل المؤسسة. توزيع الإستبيان على أفراد العينة بتاريخ 20 مارس 2019. وإسترجاع الإستبيان من أفراد العينة بتاريخ 27 مارس 2019. مناقشة وتحليل البيانات على ضوء النتائج المتوصل إليها.

1 - 1 - 3 المجال البشري:

ويقصد به مجتمع البحث والذي سيجرى عليه تطبيق الدراسة، وقد قدر العدد الإجمالي للمبحوثين 75.

1 - 2 مجتمع الدراسة وكيفية إختيار عينة الدراسة

1 - 2 - 1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية الأغواط، والبالغ عددهم 379 موظف موزعين على مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة كالتالي: 92 إطار، 106 عون تحكم، 181 عون تنفيذ.

1 - 2 - 2 عينة الدراسة وكيفية إختيارها:

إن العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وتعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري

عليها الدراسة. إذن فالعينة هي جزء معين أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.<sup>1</sup>

حيث قمنا بإختيار العينة الطبقية وذلك بأخذ نسبة 20% من مجتمع الدراسة فتحصلنا على 75 عامل وقد جاءت كما هو موضح فيما يلي:

379 → 100%

x → 20%

وتتوزع أفراد العينة حسب الجدول التالي:

الفئة المهنية	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
إطار	92	18
عون تحكم	106	21
عون تنفيذ	181	36
المجموع	379	75

### 1 - 3 منهج الدراسة وتقنيات جمع وتحليل البيانات

#### 1 - 3 - 1 منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة وإكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث. وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.<sup>2</sup>

- المنهج الوصفي: يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج إستخداما وتلاؤما مع مختلف البحوث العلمية، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، المنهجية العلمية في العلوم الإجتماعية ( أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص118.

<sup>2</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي، خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 108.

- وقد تم استخدام المنهج الوصفي من زاويتين حيث تتمثل الأولى في تحديد الظاهرة تحديدا كفيها وذلك بوصفها وتحديد خصائصها، أما الزاوية الثانية فتتمثل في تحديد الظاهرة تحديدا كميًا بالإستعانة بالجدول الإحصائية والنسب المئوية.<sup>1</sup>
- كما تم إختيار المنهج الوصفي نظرا لتلائمه مع موضوع الدراسة الذي يقتضي التحليل والتفسير من أجل الإقترب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين في المؤسسة الإقتصادية.

### 1 - 3 - 2 التقنيات المستخدمة في جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لإستكشاف وفهم طبيعة الظاهرة الإجتماعية ومتغيراتها، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث إنتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك، فهذه الأخيرة عبارة عن "الوسيلة التي يجمع الباحث المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث من خلال إختبار فرضيات البحث"<sup>2</sup> وتحققا لذلك تم استخدام:

### 1 - 3 - 1 الإستبيان:

يعد الإستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها، وعليه فإن الإستبيان في أبسط صورة لها عن عدد من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة عنها كتابة، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا مباشرا من الباحث وتكتب الأسئلة وتطبع على مايسمى " إستمارة-إستبانة"، ولقد تم إختيار هذه الأداة بإعتبارها من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على

<sup>1</sup> - سلاطنية بلقاسم، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 168.

<sup>2</sup> - حسين عيد الباسط، قواعد البحث الإجتماعي، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1990، ص 326.

البيانات التي تكون منطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي تم طرحها في بداية البحث.<sup>1</sup>

- محاور البيانات: - المحور الأول: البيانات الشخصية ( 01 إلى 06)
- المحور الثاني: تطرقنا إلى وضع أسئلة تتعلق بمتغير العدالة وذلك من السؤال رقم (07 إلى 20).
- المحور الثالث: تطرقنا إلى وضع أسئلة تتعلق بمتغير الولاء وذلك من السؤال رقم (21 إلى 34).

### 1-3-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات:

قمنا بتفريغ الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وتمت مراحل تحليل البيانات كالتالي: - تحديد الإستبيان - ترميز البيانات - بناء الجداول البسيطة والمركبة.

- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 165<sup>1</sup>.

2 - عرض وتحليل بيانات الدراسة

2 - 1 - عرض وتحليل البيانات العامة:

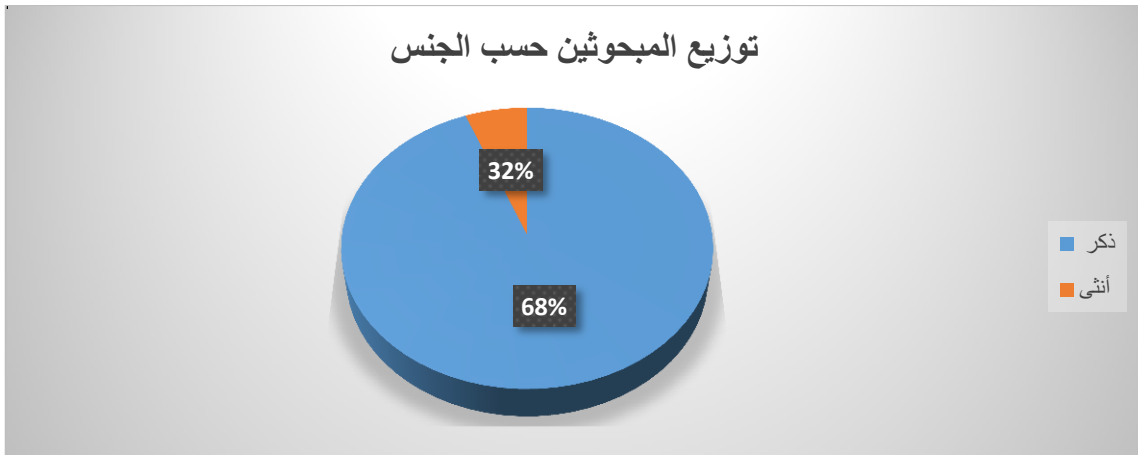
الجدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
68%	51	ذكر
32%	24	أنثى
100%	75	المجموع

- يوضح الجدول أعلاه البيانات الكمية حول متغير الجنس حيث أن 51 عامل بنسبة 68% من حجم العينة تمثل متغير الجنس للذكور، في حين أن 24 عامل بنسبة 32% من حجم العينة تمثل متغير الجنس للإناث.

- وقد يرجع سبب تواجد الذكور أكثر من الإناث إلى طبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تحتاج أغلبها إلى المجهود البدني خاصة أولئك الذين يقيمون بتصليح أو ربط شبكات المياه وتركيب العدادات.

الشكل رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

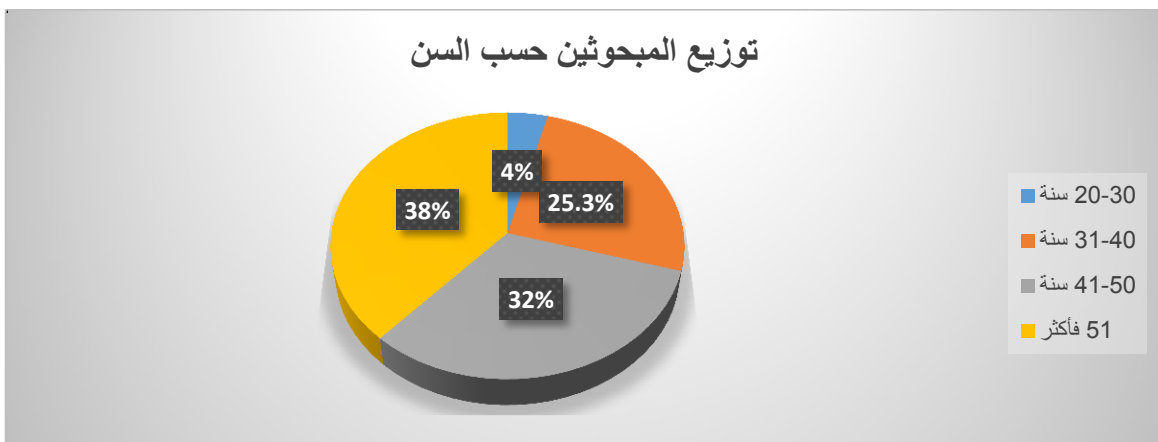


الجدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن:

الفئات	التكرارات	النسبة
30-20	3	4%
40-31	19	25.3%
50-41	24	32%
51 فأكثر	29	38.7%
المجموع	75	100%

- يتضح من الجدول أعلاه بأن أكبر نسبة قدرت بـ 38.7% وتمثلت في الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، ثم تليها الفئة العمرية الذي تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) سنة قدرت بنسبة 32%، ونجد فئة (31-40) سنة قدرت بنسبة 25.3%، في حين أن 4% تتراوح أعمارهم ما بين (20-30) سنة، فنلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 51 سنة فأكثر وهذا قد يشكل خطر على المؤسسة وهو خطر مغادرة مجموعة كبيرة منهم.

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

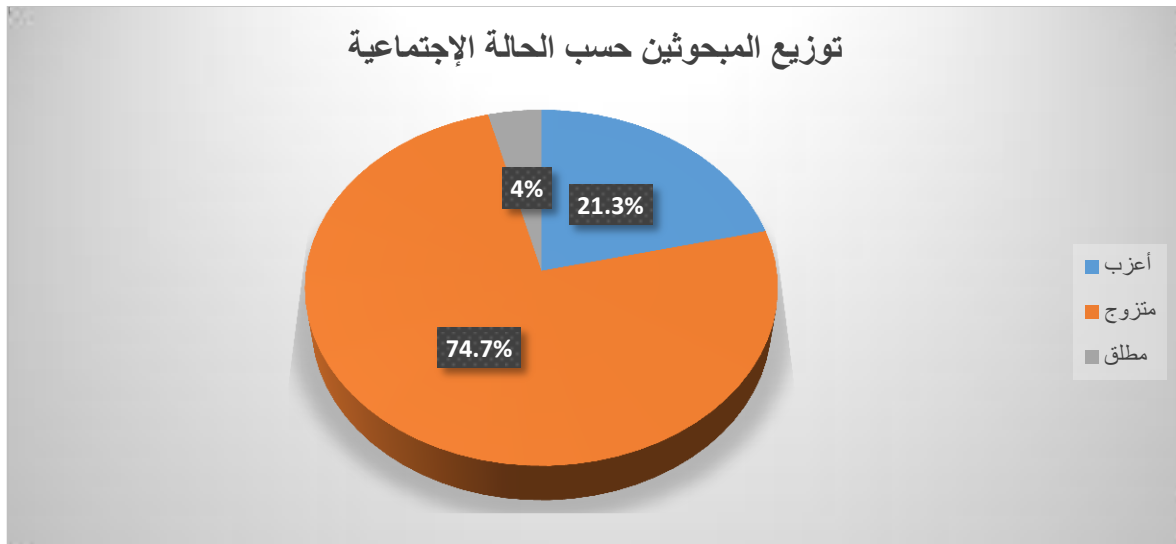


الجدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية:

النسبة	التكرارات	الحالة الإجتماعية
21.3%	16	أعزب
74.7%	56	متزوج
4%	3	مطلق
100%	75	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية، نلاحظ أن 74.7% هم من فئة المتزوجون، وتليها نسبة 21.3% من المبحوثين هم من فئة العزاب، في حين قدرت نسبة المطلوقون ب 4%.

الشكل رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية:

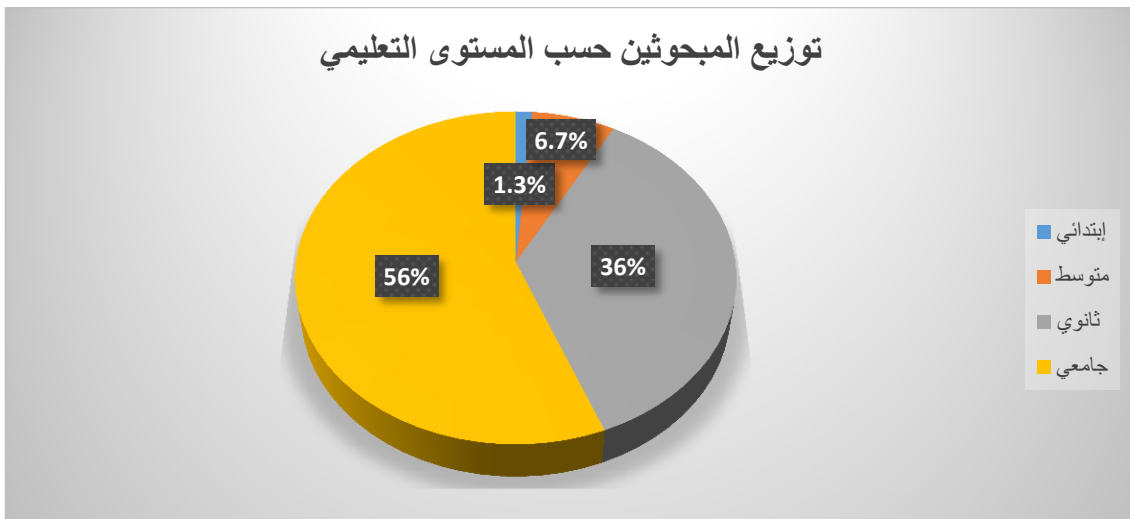


الجدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
1.3%	1	إبتدائي
6.7%	5	متوسط
36%	27	ثانوي
56%	42	جامعي
100%	75	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة هي فئة الجامعيين إذ بلغت 56% تليها في المرتبة الثانية فئة الثانوي بنسبة 36%، في حين قدرت نسبة المتوسط بـ 6.7% وفي الأخير قدرت نسبة الإبتدائي بـ 1.3%، فنلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهذا ما يؤدي إلى تحسين المستوى داخل المؤسسة.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

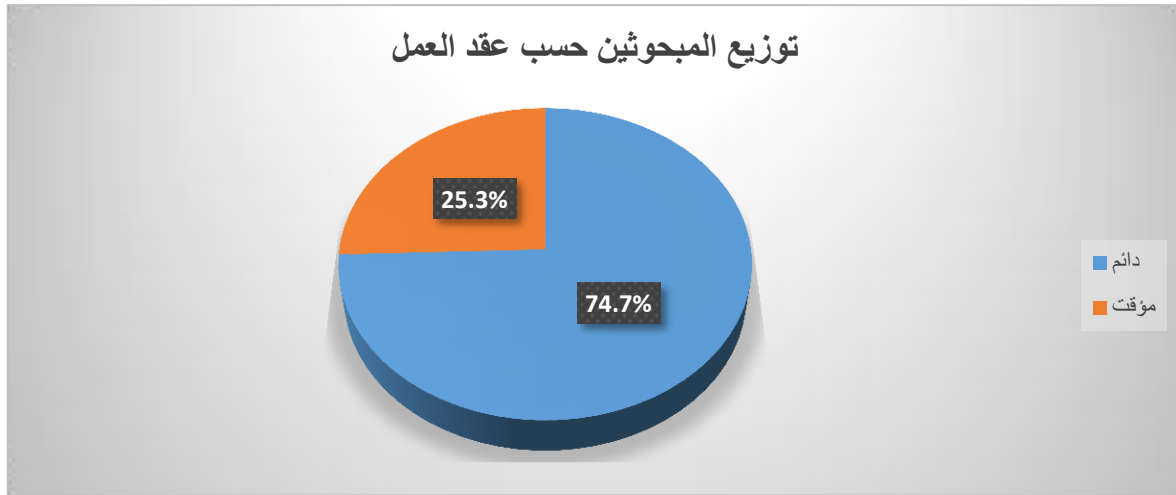


الجدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب عقد العمل:

عقد العمل	التكرارات	النسبة
دائم	56	%74.7
مؤقت	19	%25.3
المجموع	75	%100

- يوضح الجدول أعلاه البيانات المتعلقة بعقد العمل حيث قدرت نسبة العاملين الدائمين في المؤسسة بـ %74.7 وتليها نسبة العاملين المؤقتين في المؤسسة بـ %25.3.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب عقد العمل:

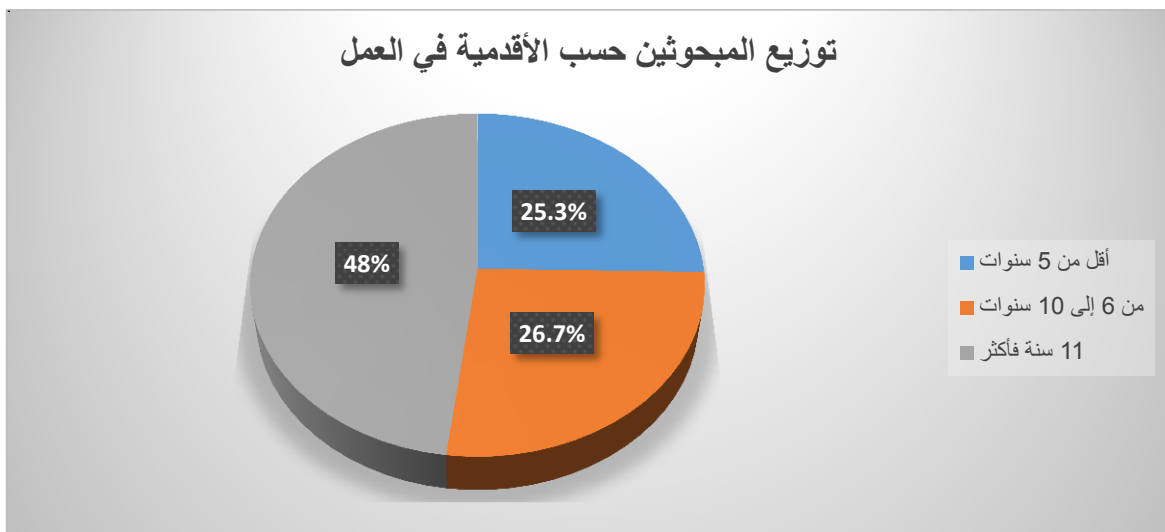


الجدول رقم (6): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	25.3%
من 6 إلى 10 سنوات	20	26.7%
11 سنة فأكثر	36	48%
المجموع	75	100%

- يتضح لنا من الجدول أن فئة العمال من 11 سنة فأكثر تمثل أعلى نسبة وتقدر بـ 48% وتليها فئة من 6 سنوات إلى 11 سنة بنسبة 26.7% ثم فئة أقل من 5 سنوات وقدرت بنسبة 25.3%. وهذا يدل بأن أغلب الموظفين في المؤسسة ممن يمتلكون الخبرة خلال سنوات الخدمة.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل:



2 - 2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (7): يوضح كيفية تطبيق المسؤولين لقانون الجزاءات وعلاقة ذلك بمدى إهتمام المبحوثين بالمؤسسة

المجموع		بشكل متحيز		بشكل عادل		كيفية تطبيق المسؤولين للجزاءات مدى الإهتمام بالمؤسسة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
76%	57	71,4%	25	80%	32	نعم
24%	18	28,6%	10	20%	8	لا
100%	75	100%	35	100%	40	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح كيفية تطبيق المسؤولين لقانون الجزاءات وعلاقة ذلك بمدى الإهتمام بالمؤسسة، نلاحظ أن 76% من المبحوثين صرحوا بأن لهم الإهتمام الفعلي بمستقبل المؤسسة مدعمة بنسبة 80% ممن صرحوا بأن تطبيق المسؤولين لقانون الجزاءات يتم بشكل عادل، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا بأن قانون الجزاءات يطبق بشكل متحيز من قبل المسؤولين 71.4%.
- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير مهتمين بمستقبل المؤسسة 24% مدعمة بنسبة 28.6% ممن أكدوا بأن قانون الجزاءات يطبق بشكل متحيز في مقابل 20% ممن أكدوا على تطبيقه بشكل عادل.
- إن عدم تحيز السلطة ومدى جدارتها بالثقة تعتبر من أهم العناصر المؤثرة في إدراك الأفراد للعدالة الإجرائية، بحيث يجب أن تطبق إجراءات الجزاءات على جميع الأفراد بدون تمييز وتجنب التحيز الشخصي، وبالرجوع للقراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج

بأن تطبيق المسؤولين لقانون الجزاءات يتم بشكل عادل مما أدى إلى رفع إهتمام العاملين بمستقبل مؤسستهم.

الجدول رقم (8): يوضح مدى حرص المسؤولين على توسيع المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقة ذلك بموقف المبحوثين إتجاه الأعمال التي تتطلب وقت إضافي

المجموع		لا		نعم		مدى حرص المسؤولين لتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار الأعمال التي تتطلب وقت إضافي
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
56%	42	54.7%	29	59.1%	13	أقوم بإنجازها خارج أوقات العمل
42.7%	32	45.3%	24	36.4%	8	أكتفي بالدوام فقط
1.3%	1	0%	0	4.5%	1	لا أكثر لها
100%	75	100%	53	100%	22	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى حرص المسؤولين على توسيع المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقة ذلك بالأعمال التي تتطلب وقت إضافي، نلاحظ أن 56% من المبحوثين صرحوا بأن الأعمال التي تتطلب وقت إضافي يقومون بإنجازها خارج أوقات العمل، مدعمة بنسبة 59.1% ممن صرحوا بوجود حرص من قبل المسؤولين على توسيع المشاركة في إتخاذ القرار، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على غياب حرص المسؤولين لتوسيع المشاركة في إتخاذ القرار 54.7%.

- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن الأعمال التي تتطلب وقت إضافي يقومون بالإكتفاء بوقت الدوام فقط 42.7% مدعمة بنسبة 45.3% ممن أكدوا بأن مسؤوليهم لا يتيحون لهم إمكانية المشاركة في إتخاذ القرار في مقابل 36.4% ممن أكدوا على حرص المسؤولين على توسيع المشاركة في إتخاذ القرارات.

- أما فيما يخص المبحوثين الذين لا يكثرثون للأعمال التي تتطلب وقتا إضافيا فقدت بنسبة 1.3% مدعمة بنسبة 4.5% ممن صرحوا بأن مسؤوليهم يحرصون على توسيع مشاركتهم في إتخاذ القرارات.

- لا يتحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في أية مؤسسة إلا في ضوء توفر شروط إجتماعية وتنظيمية تكون ضمن بيئة ملائمة للجو الديمقراطي في اتخاذ القرارات وتمثل الشروط الاجتماعية في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار، وبالعدالة، وفي قيام علاقات جيدة وحسنة بين الأعضاء، وزيادة الثقة بين العاملين أنفسهم، وبين القادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة، أما الشروط التنظيمية فتتمثل في وجود تنظيم جيد، من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والإختصاصات، وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزاءه كما تتمثل في وجود نظام اتصال مرن وشفاف داخل المؤسسات، وبالرجوع للقراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج بأن حرص المسؤولين لتوسيع المشاركة في إتخاذ القرار أثرت بطريقة إيجابية على موقف العمال إتجاه الأعمال التي تتطلب وقتا إضافيا بحيث ينجزونها خارج أوقات عملهم.

الجدول رقم (9): يوضح مدى إمكانية السماح بمعارضة القرارات وعلاقة ذلك بما تعنيه لهم المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		مدى السماح بمعارضة القرارات الموقف من المؤسسة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
38,7	29	36,4 %	20	45 %	9	عائلي الثانية
60 %	45	63,6 %	35	50 %	10	مكان للحصول على أجر
1,3 %	1	0 %	0	5 %	1	مصدر فخر
100 %	75	100 %	55	100 %	20	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى إمكانية معارضة القرارات و علاقة ذلك بما تعنيه لهم المؤسسة ، نلاحظ أن 60% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تمثل لهم سوى مكان للحصول على أجر مدعمة بنسبة 63.6% ممن صرحوا بعدم وجود امكانية لمعارضة القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على إمكانية معارضة القرارات 50%.
- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتبر بمثابة العائلة الثانية لهم 38,7% مدعمة بنسبة 45% ممن أكدوا بأن مسؤوليهم يتيحون امكانية معارضة قرارات في مقابل 36,4 % ممن أكدوا على عدم امكانية معارضة قرارات المسؤولين.
- أما فيما يخص المبحوثين الذين ينظرون لمؤسستهم بأنها مصدر للفخر والاعتزاز فقدرت نسبتهم 1,3% مدعمة بنسبة 5% ممن صرحوا بأن مسؤوليهم يتيحون لهم امكانية معارضة قراراتهم.

- إن النظام الداخلي للمؤسسة يشمل الإجراءات والسياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل بيئة العمل، ويتم بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة ودقيقة، حيث تعتبر الشفافية من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا أرادت المؤسسة تحقيق درجة عالية من العدالة، كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات، وبالرجوع للقراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن عدم توفر إمكانية معارضة القرارات أثر على موقف العمال إتجاه مؤسستهم حيث أن المؤسسة لا تمثل لهم سوى مكان للحصول على أجر نهاية كل شهر.

الجدول رقم (10): يوضح طريقة تصرف المسؤولين عند الإستفسار حول القرارات وعلاقة ذلك بمدى مدح المبحوثين للمنظمة أما الاخرين

المجموع		يرفضون ذلك		يقدمون شروحات		تصرف المسؤولين عند الإستفسار حول القرارات مدح المنظمة أمام الاخرين
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
50.7%	38	33.3%	14	72.7%	24	نعم
49.3%	37	66.7%	28	27.3%	9	لا
100%	75	100%	42	100%	33	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح طريقة تصرف المسؤولين عند الإستفسار حول القرارات وعلاقة ذلك بمدى مدح المنظمة أما الاخرين، ونلاحظ أن 50.7% من المبحوثين صرحوا بأنهم يمدحون منظماتهم أمام الاخرين، مدعمة بنسبة 72.7% ممن أكدوا بأن المسؤولين يقدمون شروحات عند الإستفسار حول القرارات، في حين قدرت

نسبة المبحوثين الذين صرحوا برفض المسؤولين بتقديم شروحات عند الإستفسار حول القرارات 33.3%.

- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يمدحون منظمتهم أمام الآخرين 49.3% مدعمة بنسبة 66.7% ممن أكدوا بأن المسؤولين لا يقدمون شروحات عند الإستفسار حول القرارات في مقابل 27.3% ممن أكدوا على أن المسؤولين يقبلون بتقديم أي شروحات عند الإستفسار حول القرارات.

- تشكل القرارات الإدارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي، باعتبار أن عدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تمس الأفراد تميزت بعدة خصائص من أهمها إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار المتخذ، وتقديم فرصة للإستفسار وسماع وجهات النظر بشكل يمكنهم من الوقوف على مضمون القرار، وبالرجوع للقراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج بأن في حال إستفسار العاملين عن بعض القرارات فإن المسؤولين يقومون بتقديم الشروحات اللازمة وهذا ما أدى إلى مدح العاملين لمنظمتهم أمام الآخرين.

الجدول رقم (11): يوضح مدى توفير الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي وعلاقة ذلك بتلقي عرض عمل بأجر أكبر مما يتقاضاه العامل

المجموع		لا		نعم		مدى توفير الحلول العادلة للتظلمات تلقي عرض عمل بأجر أكبر مما يتقاضاه
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
40%	30	40%	14	40%	16	أقبل مباشرة
54.7%	41	54.3%	19	55%	22	أفكر في الأمر
5.3%	4	5.7%	2	5%	2	أرفض مباشرة
100%	75	100%	35	100%	40	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى توفير الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي وعلاقة ذلك بتلقي عرض عمل بأجر أكبر مما يتقاضاه العامل، نلاحظ أن 54.7% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفكرون في الأمر في حال تلقي عرض عمل بأجر أكبر مما يتقاضونه في المؤسسة مدعمة بنسبة 55% ممن صرحوا بتوفير الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على عدم إمكانية توفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي من قبل المسؤولين 54.3%.

- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقبلون مباشرة عند تلقيهم عرض عمل بأجر أكبر مما يتقاضونه 40% مدعمة بنسبة 40% ممن أكدوا بأن مرؤوسيهم يقدمون الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي، وأيضاً قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على عدم توفير الحلول للتظلمات والشكاوي من قبل المرؤوسين 40%.

- أما فيما يخص المبحوثين الذين رفضوا رفضاً تاماً تلقي أي عرض عمل فقدرت بنسبة 5.3% مدعمة بنسبة 5.7% ممن صرحوا لعدم توفير الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي في مقابل نجد 5% ممن أكدوا على إمكانية توفير الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي من قبل المرؤوسين.

- تعتبر الشكاوي وسيلة هامة يتم من خلالها حماية الحقوق المنتهكة بشكل عام، وأيضا هي إحدى أدوات المساءلة الفعالة لرد الإعتبار في مكان العمل، كما يجب تخصيص لجان لفحص الشكاوي وإتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلة، وبالرجوع للقراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع التظلمات والشكاوي من قبل الرؤساء هي عادلة بالدرجة الأولى، بحيث أثرت على موقف العمال بأنهم يفكرون في الأمر في حال تلقيهم عرض عمل بأجر أكبر

## 2 - 3 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (12): يوضح مدى تناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية في الأداء وعلاقة ذلك بمقدار الإستعداد لإتجاح المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تناسب متطلبات العمل مع القدرات الأذائية مقدار الإستعداد لإتجاح المؤسسة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
81.3%	61	75%	18	84.3%	43	نعم
18.7%	14	25%	6	15.7%	8	لا
100%	75	100%	24	100%	51	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى تناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية في الأداء وعلاقة ذلك بمقدار الإستعداد لإنجاح المؤسسة، نلاحظ أن 81.3% من المبحوثين صرحوا بأن لديهم إستعداد لتقديم مآلدتهم لإنجاح المؤسسة مدعمة بنسبة 84.3% ممن صرحوا بأن قدراتهم الذاتية في الأداء تتناسب مع متطلبات عملهم، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على عدم تناسب قدراتهم الذاتية في الأداء مع متطلبات عملهم 75%.

- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم إستعدادهم لإنجاح المؤسسة 18.7% مدعمة بنسبة 25% ممن أكدوا على أن قدراتهم الأدائية لا تتناسب مع متطلبات عملهم في مقابل 15.7% ممن أكدوا بأن متطلبات عملهم تتناسب مع قدراتهم الأدائية.

- إن مدى تناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية في الأداء يؤدي إلى الإستقرار في العمل بإعتباره واحدا من أبرز الغايات التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في الميدان المهني والذي يمثل حالة من التأقلم والإنسجام في الوظيفة، وبالرجوع للقراءة الإحصائية الموضحة في الجدول والمتمثلة في نسبة 81.3% التي عبرت عن مدى تناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية في الأداء وعلاقة ذلك بمقدار الإستعداد لإنجاح المؤسسة لهو دليل قاطع على مدى إهتمام المؤسسة بالعنصر البشري من خلال توفير الإمكانيات اللازمة التي تناسب قدراته لبذل جهد أكبر وتقديم أداء أفضل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (13): يوضح كيفية توزيع الأعباء الوظيفية بين العمال وعلاقة ذلك بمدى الإهتمام بنجاح المؤسسة

المجموع		العبي ملقى على البعض فقط		بتوزيع طريقة		كيفية توزيع الأعباء الوظيفية
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
62.7%	47	57.7%	30	73.9%	17	مدى الإهتمام بنجاح المؤسسة أمر يهمني كثيرا
4%	3	3.8%	2	4.3%	1	أمر لا يهمني
33.3%	25	38.5%	20	21.7%	5	المهم بقائها
100%	75	100%	52	100%	23	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح كيفية توزيع الأعباء الوظيفية وعلاقة ذلك بمدى الإهتمام بنجاح المؤسسة، نلاحظ أن 62.7% من المبحوثين صرحوا بأن نجاح المؤسسة أمر يهمني كثيرا مدعمة بنسبة 73.9% ممن أكدوا بأن الأعباء الوظيفية تتوزع بطريقة عادلة، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن العبئ ملقى على البعض فقط 57.7%.

- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم الإهتمام بنجاح المؤسسة والمهم بقائها 33.3% مدعمة بنسبة 38.5% ممن أكدوا بأن الأعباء الوظيفية تلقى على البعض فقط في مقابل 21.7% ممن صرحوا بأن الأعباء الوظيفية تتوزع بطريقة عادلة.

- أما فيما يخص المبحوثين الذين لا يهتمهم نجاح المؤسسة فقدرت بنسبة 4% مدعمة بنسبة 4.3% ممن أكدوا بأن هناك عدالة في طريقة توزيع الأعباء الوظيفية في مقابل 3.8% ممن صرحوا بأن العبئ ملقى على البعض فقط.

- تعمل المنظمة على توزيع الأعباء الوظيفية بشكل يتناسب وطبيعة كل وظيفة والقدرات الذاتية لكل عامل وهذا ما تنص عليه النصوص القانونية حيث تمثلت النسبة الإحصائية في 73.9% الذين صرحوا بوجود طريقة عادلة في توزيع الأعباء الوظيفية لخير دليل على إهتمام المؤسسة بتطبيق ما جاءت به الجرائد الرسمية لاسيما قانون 90-10 الذي يحث على توضيح شروط الإلتحاق بأية وظيفة في المنظمة والمهام المنوطة لها من جهة وكذا على مدى قدرة المنظمة على التسيير الجيد بالرغم من العدد الهائل للعمال الذي يقارب 400 عامل، هذا التسيير الذي إنعكس بالإيجاب على مدى إهتمام العمال بمدى نجاح المنظمة الذي يترجم في الولاء الطوعي لها.

الجدول رقم (14): يوضح كيفية تقلد المناصب والترقيات في المؤسسة وعلاقة ذلك

بمدى الحرص على سمعة المؤسسة

المجموع		علاقات شخصية		الأقدمية		الكفاءة		تقلد المناصب والترقيات في المؤسسة مدى الحرص على سمعة المؤسسة
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
64	85.3%	28	82.4%	18	81.8%	18	94.7%	نعم
11	14.7%	6	17.6%	4	18.2%	1	5.3%	لا
75	100%	34	100%	22	100%	19	100%	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح كيفية تقلد المناصب والترقيات في المؤسسة وعلاقة ذلك بمدى الحرص على سمعة المؤسسة، نلاحظ أن 85.3% من المبحوثين صرحوا بأنهم يحرصون على سمعة مؤسستهم مدعمة بنسبة 94.7% ممن أكدوا بأن تقلد المناصب والترقيات تتم حسب الكفاءة، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن تقلد المناصب والترقيات تتم حسب العلاقات الشخصية 82.4% في مقابل 81.8% ممن أكدوا بأنها تتم حسب الأقدمية.

- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يحرصون على سمعة مؤسستهم 14.7% مدعمة بنسبة 18.2% ممن أكدوا بأن تقلد المناصب والترقيات تتم حسب الأقدمية في مقابل 17.5% ممن أكدوا بأنها تتم حسب العلاقات الشخصية، و قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنها تتم حسب الكفاءة 5.3%.

- تقلد المناصب والترقيات في المؤسسة حركة روتينية تحدث في جميع المنظمات وفق القوانين المعمول حيث تولي المنظمة أولوية كبيرة لعامل الكفاءة على حساب الأقدمية والعلاقات الشخصية، إذ تعتبر الكفاءة عنصر أساسي وفعال يعكس صورة المنظمة ويحافظ على سمعتها باعتبار أن الكفاءة أصبحت تضاهي الأقدمية في ظل توفر التكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم (15): يوضح مدى تناسب الراتب الشهري مع الجهود المبذولة وعلاقة ذلك بحالة المبحوثين عند التوجه للعمل في الصباح

المجموع		لا		نعم		مدى تناسب الراتب مع الجهود المبذولة	الحالة عند التوجه للعمل في الصباح
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
30.7%	23	40.9%	9	26.4%	14		أكون مفعم بالحيوية والنشاط
24%	18	18.2%	4	26.4%	14		أشعر بنوع من الكراهية والملل
45.3%	34	40.9%	9	47.2%	25		أمر عادي
100%	75	100%	22	100%	53		المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى تناسب الراتب مع الجهود المبذولة وعلاقة ذلك بكيفية التوجه للعمل في الصباح، نلاحظ أن 45.3% من المبحوثين صرحوا بأن الأمر عادي بالنسبة لهم عند توجيههم للعمل في الصباح مدعمة بنسبة 47.2% ممن بمدى تناسب الراتب الشهري مع الجهود المبذولة في العمل، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم تناسب الراتب الشهري مع الجهود المبذولة في العمل 40.9%.
- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يكونوا مفعمين بالحيوية والنشاط عند توجيههم للعمل في الصباح 30.7% مدعمة بنسبة 40.9% ممن أكدوا بعدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة في مقابل 26.4% ممن صرحوا بمدى تناسب الراتب مع الجهود المبذولة.

- أما فيما يخص المبحوثين الذين يشعرون بنوع من الكراهية والملل فقدرت بنسبة 24% مدعمة بنسبة 26.4% ممن صرحوا بمدى تناسب الراتب مع الجهود المبذولة في مقابل 18.2% ممن أكدوا بعدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل.

- إن الجهود المبذولة من طرف العمال في المنظمة قد تتناسب وقد لا تتناسب مع الراتب الذي يتقاضونه وهذا وفق الشبكة الإستدلالية مما قد ينعكس بالسلب أو بالإيجاب على إستعدادهم للعمل كل صباح إلا أن النسبة الغالبة والمقدرة ب 47.2% من العمال التي رأته أمرا عاديا بإعتباره تطبيق لما ورد في القوانين التي تخص المنظمة وهو أمر يمشي وفق خطواته الجميع دون إستثناء.

الجدول رقم (16): يوضح مدى تناسب المهام الموكلة مع المؤهلات وعلاقة ذلك بالمحافظة على وسائل المؤسسة

المجموع		غير متناسبة		متناسبة		مدى تناسب المهام الموكلة مع المؤهلات المحافظة على وسائل المؤسسة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
96%	72	92.6%	25	97.9%	47	نعم
4%	3	7.4%	2	2.1%	1	لا
100%	75	100%	27	100%	48	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى تناسب المهام الموكلة مع المؤهلات وعلاقة ذلك بإمكانية المحافظة على وسائل المؤسسة، نلاحظ أن 96% من المبحوثين صرحوا بإمكانية المحافظة على وسائل المؤسسة كوسائلهم الشخصية مدعمة بنسبة 97.9% ممن أكدوا بمدى تناسب المهام الموكلة مع المؤهلات، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم تناسب المهام مع المؤهلات 92.6%.
- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود إمكانية للمحافظة على وسائل المؤسسة 4% مدعمة بنسبة 7.4% ممن أكدوا بأن المهام الموكلة غير متناسبة مع المؤهلات في مقابل 2.1% ممن صرحوا بأن المهام الموكلة متناسبة مع المؤهلات.
- إن التوزيع العادل للأعباء الوظيفية الذي بينه الجدول رقم (13) لهو دليل واضح على مدى تناسب المهام الموكلة والمؤهلات العلمية عملاً بالقوانين والتشريعات المعمول بها وهذا ما يعكس روح المسؤولية العالية إزاء مكتسبات المنظمة بما فيها المادية والمعنوية حفاظاً على سلامتها عملاً بمقولة " الرجل المناسب في المكان المناسب " .
- الجدول رقم (17): يوضح مدى توفير المؤسسة لفرص التدريب والتكوين وعلاقة ذلك بدافع البقاء في المؤسسة

المجموع		البعض فقط		نعم		توفير المؤسسة لفرص التدريب والتكوين الدافع للبقاء في المؤسسة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
36%	27	16.7%	6	53.8%	21	حب المؤسسة
64%	48	83.3%	30	46.2%	18	الحاجة فقط
100%	75	100%	36	100%	39	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى توفير المؤسسة لفرص التدريب والتكوين وعلاقة ذلك بالدافع للبقاء في المؤسسة، نلاحظ أن 64% من المبحوثين صرحوا بأن الحاجة فقط هي التي تدفعهم للبقاء في المؤسسة مدعمة بنسبة 83.3% ممن أكدوا بأن المؤسسة توفر فرص التدريب والتكوين للبعض فقط، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة توفر فرص التدريب والتكوين 46.2%.
- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن حب المؤسسة هو الدافع للبقاء فيها 36% مدعمة بنسبة 53.8% ممن أكدوا بأن مؤسستهم توفر لهم فرص التدريب والتكوين في مقابل 16.7% ممن أكدوا بان المؤسسة توفر فرص التدريب والتكوين للبعض فقط.
- تسعى المنظمة لخلق جو من التفاعل والديناميكية لبعث روح العمل في أوساط العمال وهذا في أغلب الأحيان لا يتأتى إلا من خلال القيام بدورات تكوينية لإنعاش جو العمل وتجديد الطاقات مما ينعكس إيجابا على تعلق العامل بالمؤسسة ومدى حرصه على تقديم الأفضل وهذا ما عكسته النتائج المتوصل إليها من خلال نسبة 53.8% من العمال الذين صرحوا بحبهم للمؤسسة لما وجدوه من عوامل محفزة كانت في مستوى تطلعاتهم وإهتماماتهم.

2 - 4 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

الجدول رقم (18): يوضح أثر العلاقة بين العاملين ومسؤوليهم على الموقف من العمل لساعات إضافية دون مقابل

المجموع		سيئة		متوسطة		حسنة		علاقة العامل مع المسؤول موقف العامل من ساعات إضافية في عمله دون مقابل
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
37.3%	28	0%	0	28.6%	6	44.9%	22	أقبل
28%	21	20%	1	38.1%	8	24.5%	12	أفكر
34.7%	26	80%	4	33.3%	7	30.6%	15	أرفض
100%	75	100%	5	100%	21	100%	49	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة القائمة بين العامل والمسؤول وعلاقة ذلك بموقف العامل من ساعات إضافية في عمله دون مقابل، نلاحظ أن 37.3% من العاملين الذين يقبلون بساعات إضافية في عملهم دون مقابل مدعمة بنسبة 44.9% ممن صرحوا بأن علاقة العامل مع المسؤول حسنة، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا بأن علاقة العامل مع المسؤول متوسطة 28.6%.

- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا برفضهم لساعات إضافية في عملهم دون مقابل 34.7% مدعمة بنسبة 80% ممن أكدوا بأن علاقة العامل مع المسؤول سيئة في مقابل 33.3% ممن أكدوا بأن علاقة العامل مع المسؤول حسنة 30.6%.

- أما فيما يخص المبحوثين الذين إذا عرض عليهم ساعات إضافية في عملهم دون مقابل وقرروا التفكير في الأمر قدرت نسبتهم 28% مدعمة بنسبة 38.1% ممن أكدوا بأن علاقتهم مع مسؤولهم متوسطة في مقابل 24.5% ممن صرحوا بأن علاقتهم مع مسؤولهم حسنة، وأيضا قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا بأن علاقتهم مع مسؤولهم سيئة 20%.

- حدد المشرع الجزائري ساعات العمل المعمول بها في المؤسسات كما تطرق لإمكانية العمل لساعات إضافية إن تطلب الأمر ذلك مع تقاضي أجر ذلك لاسيما في المؤسسات الإقتصادية، ومن خلال النسبة المصرح بها 44.9% التي تقبل بالعمل لساعات إضافية دون مقابل والتي تفسر مدى تعلق العامل بعمله وحبه للمؤسسة وهذا ما أكدته النتائج السابقة للجدول رقم (17) من جهة وكذا مدى قوة العلاقة بين المسؤول والعامل المبنية على أساس الإحترام المتبادل والثقة التي كانت بدورها حافز كبير في مد يد العون للمؤسسة وقت الحاجة والتي يراها بمثابة عائلته الثانية.

الجدول رقم (19): يوضح علاقة مبدأ العدالة في حل النزاعات بموقف العاملين من التقاعد النسبي

المجموع		لا		نعم		مدى تحقيق مبدأ العدالة في حل النزاعات موقف العامل من التقاعد النسبي أو المسبق
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
42.7%	32	44.7%	21	39.3%	11	أقبل مباشرة
4%	3	3.2%	2	3.6%	1	أرفض ذلك
53.3%	40	51.1%	24	57.1%	16	أفكر في الأمر
100%	75	100%	47	100%	28	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى إمكانية تحقيق مبدأ العدالة في حل النزاعات وعلاقة ذلك بموقف العامل من التقاعد النسبي أو المسبق، نلاحظ أن 53.3% من الباحثين صرحوا بالتفكير في الأمر لو يتاح لهم التقاعد النسبي أو المسبق مدعومة بنسبة 57.1% ممن صرحوا بمدى إمكانية تحقيق مبدأ العدالة في حل النزاعات من قبل المسؤول المباشر، في حين قدرت نسبة الباحثين الذين أكدوا على عدم إمكانية تحقيق مبدأ العدالة في حل النزاعات 51.1%.

- في حين قدرت نسبة الباحثين الذين صرحوا بقبولهم المباشر للتقاعد النسبي أو المسبق 42.7% مدعومة بنسبة 44.7% ممن أكدوا على عدم إمكانية تحقيق مبدأ العدالة في حل النزاعات في مقابل 39.3% ممن أكدوا على مدى إمكانية تحقيق مبدأ العدالة في حل النزاعات.

- أما فيما يخص المبحوثين الذين رفضوا التقاعد النسبي أو المسبق فقدرت بنسبة 4% مدعمة بنسبة 3.6% ممن صرحوا بإمكانية تطبيق مبدأ العدالة في حل النزاعات في مقابل 3.2% ممن صرحوا بعدم تحقيق مبدأ العدالة في حل النزاعات.
- تسعى المنظمة جاهدة إلى إعطاء كل ذي حق حقه وفق ما نصت عليه التشريعات المعمول بها للإبتعاد عن أية توترات قد تحدث بين أوساط العمال وذلك بفتح باب الحوار والإهتمام بالإنشغالات العمالية لتحقيق مبدأ العدالة الذي من شأنه أن يطيل في عمر المنظمة ويبقي على فعاليتها ولعل النسبة المصرح بها والمقدرة ب 53.3% لهو دليل على وجود نوع من العدالة ولو بنسبة معتبرة جعلهم يفكرون في الأمر ولا يتخذون قرار التقاعد مباشرة.

الجدول رقم (20): يوضح نظرة المسؤولين للوظائف في المؤسسة وعلاقة ذلك بموقف المبحوثين إتجاه المؤسسة

المجموع		بعض الوظائف مهمة فقط		جميع الوظائف مهمة		نظرة المسؤولين للوظائف في المؤسسة مدى إهتمام المبحوثين بمشاكل المؤسسة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
53.3%	40	45.5%	15	59.5%	25	نعم
46.7%	35	54.5%	18	40.5%	17	لا
100%	75	100%	33	100%	42	المجموع

- من خلال هذا الجدول الذي يوضح نظرة المسؤولين للوظائف في المؤسسة وعلاقة ذلك بإعتبار مشاكل المؤسسة من ضمن المشاكل الشخصية للعامل، نلاحظ أن 53.3% من المبحوثين صرحوا بإعتبار مشاكل مؤسستهم جزءا من مشاكلهم الشخصية مدعمة بنسبة 59.5% ممن أكدوا بأن جميع الوظائف مهمة في نظر المسؤولين، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن بعض الوظائف مهمة فقط في نظر المسؤولين 45.5% .

- في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين لم يعتبروا أن مشاكل مؤسستهم جزءا من مشاكلهم الشخصية 46.7% مدعمة بنسبة 54.5% ممن أكدوا بأن بعض الوظائف مهمة فقط في نظر المسؤولين في مقابل 40.5% ممن أكدوا بأن جميع الوظائف مهمة في نظر المسؤولين.

- تختلف نظرة كل مسؤول عن الآخر حول مشاكل المؤسسة، إلا أن المسؤول الذي يولي أهمية لإنشغالات مرؤوسيه بفتح باب الحوار لهم ومشاركتهم في القرار يرى أن مشاكل المؤسسة تدخل ضمن المشاكل الشخصية للعامل بإعتبار أن المنظمة هي بمثابة عائلته الثانية لا بد له أن يشارك في حل مشاكلها بآراءه وأفكاره للخروج بحلول مجدية.

## عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

## - إستنتاج الفرضية الأولى:

- يتأثر موقف المبحوثين حول الإهتمام بالمؤسسة بمدى إمكانية تطبيق المسؤولين للجزاءات، بحيث كلما كان تطبيق المسؤولين للجزاءات بشكل غير متحيز كلما زاد الإهتمام الفعلي بمستقبل المؤسسة، وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية للجدول رقم (07) بحيث سجلنا أن 80 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا بأن قانون الجزاءات يطبق بشكل عادل مدعمة بنسبة 76 بالمئة ممن أكدوا بمدى إهتمامهم الفعلي بمستقبل مؤسستهم.

- إستنتجنا بأن موقف العاملين في حال وجود أعمال تتطلب وقتا إضافيا مرتبط بمدى حرص المسؤولين من توسيع المشاركة في إتخاذ القرار، بحيث كلما كان هناك حرص من قبل المسؤولين لتوسيع المشاركة في إتخاذ القرار كلما كان موقف العاملين إيجابيا نوعا ما، وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية للجدول رقم (08) بحيث سجلنا أن 59.1 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا بمدى حرص المسؤولين لتوسيع المشاركة في إتخاذ القرار مدعمة بنسبة 56 بالمئة ممن أكدوا بأن الأعمال التي تتطلب وقتا إضافيا يقومون بإنجازها خارج أوقات عملهم.

- يتأثر موقف المبحوثين حول ماتعنيه لهم المؤسسة بمدى توفر امكانية معارضة ومناقشة القرارات داخل المؤسسة ، بحيث كلما قلت فرص مناقشة العاملين للقرارات داخل المؤسسة كلما كان موقف العاملين سلبي نوعا ما ، بحيث تصبح المؤسسة لاتمثل لهم سوى مكان للحصول على عمل ، وهذا ما تؤكدته الشواهد الاحصائية للجدول رقم (09) بحيث سجلنا أن 60 بالمئة من المبحوثين أكدوا ان المؤسسة بالنسبة لهم مجرد مكان للحصول على اجر نهاية كل شهر مدعمة بنسبة 63 بالمئة ممن أكدوا عدم توفر امكانية لمعارضة أو مناقشة القرارات داخل المؤسسة.

- يتأثر موقف المبحوثين حول مدح العاملين لمنظمتهم أمام الآخرين ومدى إرتباط ذلك بتصرفات المسؤولين عند الإستفسار حول القرارات، بحيث كلما قدم المسؤولين شروحات حول القرارات أدى ذلك إلى مدح العاملين لمنظمتهم أمام الآخرين، وهذا ما تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول رقم (10) بحيث سجلنا أن 72.7 بالمئة ممن أكدوا أن المسؤولين يقدمون شروحات حول القرارات مدعمة بنسبة 50.7 بالمئة ممن أكدوا بمدحهم لمنظمتهم أمام الآخرين.

- يتأثر موقف العاملين في حال تلقيهم عرض عمل في مؤسسة أخرى بأجر أكبر بمدى توفير الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي، بحيث كلما توفرت الحلول العادلة كلما كان موقف العاملين إيجابي على العموم، وهذا ما تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول رقم (11) بحيث سجلنا أن 55 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا بمدى إمكانية توفير الحلول للتظلمات والشكاوي مدعمة بنسبة 54.7 بالمئة ممن أكدوا بأنهم يفكرون في الأمر في حال تلقيهم عرض عمل في مؤسسة أخرى بأجر أكبر.

#### عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

##### - إستنتاج الفرضية الثانية:

- هناك علاقة بين مدى تناسب متطلبات العمل مع قدرات العاملين وبين الإستعداد لإنجاح المؤسسة، بحيث كلما تناسبت متطلبات العمل مع القدرات الذاتية في الأداء كلما ساهم في بناء إستعداد إيجابي نحو إنجاح نشاط المؤسسة، وهذا ما تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول رقم (12) بحيث سجلنا أن 84.3 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا بأن متطلبات العمل تتناسب مع القدرات الذاتية في الأداء مدعمة بنسبة 81.3 بالمئة ممن أكدوا إستعدادهم لإنجاح مؤسستهم.

- إن كيفية توزيع الأعباء الوظيفية تؤثر على الإهتمام بنجاح المؤسسة، بحيث كلما وزعت الأعباء الوظيفية بطريقة غير متحيزة كلما زاد الإهتمام بنجاح المؤسسة، وهذا ما

تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول رقم (13) بحيث سجلنا أن 73.9 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا بأن الأعباء الوظيفية تتوزع بطريقة عادلة بين العمال مدعمة بنسبة 62.7 بالمئة ممن أكدوا بأن نجاح مؤسستهم أمر يهمهم كثيرا.

- وجود علاقة بين كفاءات تقلد المناصب والترقيات في المؤسسة ومدى حرص المبحوثين على سمعة المؤسسة، بحيث كلما كان تقلد المناصب والترقيات عن طريق الكفاءة أدى إلى حرص العاملين على سمعة مؤسستهم، وهذا ما تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول رقم (14) بحيث سجلنا أن 94.7 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا أن تقلد المناصب والترقيات في المؤسسة تتم حسب الكفاءة مدعمة بنسبة 85.3 بالمئة ممن أكدوا بمدى حرصهم على سمعة مؤسستهم ومدى تحقيقها لأهدافها.

- هناك علاقة بين تناسب الراتب مع الجهود المبذولة وحالة المبحوثين عند التوجه للعمل في الصباح، بحيث كلما تناسب الراتب الشهري مع الجهود المبذولة في العمل كلما كان موقف العاملين إيجابي نوعا ما عند توجههم للعمل في الصباح، وهذا ما تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول رقم (15) بحيث سجلنا أن 47.2 بالمئة من المبحوثين أكدوا على تناسب الراتب الشهري مع الجهود المبذولة في العمل مدعمة بنسبة 45.3 بالمئة ممن أكدوا بأن الأمر عادي عند توجههم لعملهم في الصباح.

- هناك علاقة بين تناسب المهام الموكلة مع المؤهلات إتجاه المبحوثين نحو المحافظة على وسائل المؤسسة، حيث كلما تناسبت المهام الموكلة مع المؤهلات أدى ذلك إلى تشكيل إتجاه نحو المحافظة على وسائل المؤسسة، وهذا ما تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول رقم (16) بحيث سجلنا أن 97.9 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا على تناسب المهام الموكلة إليهم مع مؤهلاتهم مدعمة بنسبة 96 بالمئة ممن أكدوا على محافظتهم على وسائل المؤسسة.

- يتأثر موقف المبحوثين حول دافعهم للبقاء في المؤسسة بمدى إمكانية توفير فرص التدريب والتكوين داخل المؤسسة، بحيث كلما قلت فرص التدريب والتكوين داخل المؤسسة كلما كان موقف العاملين سلبي نوعاً ما، وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية للجدول رقم (17) بحيث سجلنا أن 64 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا بأن الدافع للبقاء في المؤسسة هو حاجة فقط مدعمة بنسبة 83.3 بالمئة ممن أكدوا بأن المؤسسة توفر فرص التدريب والتكوين للبعض فقط.

### عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

#### - إستنتاج الفرضية الثالثة:

- تؤثر العلاقة القائمة بين العامل والمسؤول في موقف المبحوثين من العمل لساعات إضافية في عملهم دون مقابل، بحيث كلما كانت العلاقة حسنة بين العامل والمسؤول كلما كان موقف العامل إيجابياً من العمل لساعات إضافية في عمله دون مقابل، وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية للجدول رقم (18) بحيث سجلنا أن 44.9 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا بأن العلاقة القائمة بين العامل والمسؤول حسنة مدعمة بنسبة 37.3 بالمئة ممن أكدوا بقبولهم لساعات إضافية في عملهم دون مقابل.

- هناك علاقة بين تحقيق مبدأ العدالة في حل النزاعات وموقف العامل من التقاعد النسبي أو المسبق، بحيث كلما تحقق العدل في حل النزاعات بين الموظفين داخل المؤسسة كلما كان موقف العامل من التقاعد النسبي أو المسبق إيجابياً نوعاً ما، وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية للجدول رقم (19) بحيث سجلنا أن 57.1 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا توفر مبدأ العدالة في حل النزاعات بين الموظفين مدعمة بنسبة 53.3 بالمئة ممن أكدوا بالتفكير في الأمر حول التقاعد النسبي أو المسبق.

- تؤثر نظرة المسؤولين للوظائف في المؤسسة على إتجاه المبحوثين نحو مشاكل المؤسسة، بحيث كلما كانت كل الوظائف مهمة في نظر المسؤولين كلما إعتبر العامل أن

مشاكل المؤسسة جزءا من مشاكله الشخصية، وهذا ما تؤكدُه الشواهد الإحصائية للجدول رقم (20) بحيث سجلنا أن 59.5 بالمئة من المبحوثين ممن أكدوا بأن جميع الوظائف مهمة في نظر المسؤولين مدعمة بنسبة 53.3 بالمئة ممن أكدوا بأن مشاكل مؤسستهم جزءا من مشاكلهم الشخصية.

### 3 - الإستنتاج العام:

بعد تطرقنا في الفصل الرابع إلى التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للمعطيات المتحصل عليها في ميدان الدراسة.

حيث حاولنا في دراستنا هذه التأكد من مدى تأثير العدالة على الولاء التنظيمي معتمدين في ذلك على البعد الإجرائي والتوزيعي والتعاملي للعدالة التنظيمية.

- وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بإعتبار أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل إتجاهات العاملين نحو العمل لاسيما أن الولاء التنظيمي الذي لا يتحقق إلا عندما يشعر العامل بالعدالة الممارسة من قبل المسؤولين في الإجراءات المطبقة في المؤسسة من بينها قانون الجزاءات ونمط الإشراف وإمكانية المشاركة في إتخاذ القرار.

- وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي وتعود هذه النتيجة إلى تلك الممارسات الصادرة من قبل المسؤولين التي تتسم بعدم التمييز بين العاملين عند توزيع المكافآت والحوافز بحيث يتم منحها وفق الجهد المبذول والمؤهلات العلمية وعلى أسس موضوعية وواضحة بالإضافة إلى تقلد المناصب والترقيات التي تتم حسب الكفاءة والأقدمية في المؤسسة مما إنعكس إيجابا على ولاء العاملين.

- وجود علاقة بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي والتي تقوم أساسا على تلك الممارسات النابعة من قبل المسؤولين أي مبدأ العدالة في حل النزاعات مما يولد الإحترام المتبادل بين العامل والمسؤول ويساعد على خلق جو من التفاهم والإنسجام داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة مما يضيفي الشعور بالولاء لدى العاملين.

- وعليه فإننا نستخلص من دراستنا هذه أن هناك علاقة وتأثير قوي للعدالة التنظيمية بأبعادها الإجرائية والتوزيعية والتعاملية على الولاء بصورته الكلية وبجميع أبعاده العاطفي والمعياري والمستمر.

خاتمة

## خاتمة

وختاماً لموضوعنا فإن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها في تحقيق أهدافها، وهو المتغير الأساسي والمحرك الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاطها.

ومن أجل الاستفادة من طاقات وقدرات هذا الرأس المال البشري أجبرت المؤسسات على تفهم دوافعه المختلفة وكيفية التأثير عليه لكسب ولائه التنظيمي، والذي يعتبر ضمان لإستمرار الأفراد بها والذي يتحقق عندما يصبح المورد البشري مقتنعاً بدرجة تطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة، ولديه الرغبة في البقاء والإستمرار بها، والأداء العالي والحماس والوفاء للمؤسسة، لذلك وجب اللجوء إلى العمل على تحقيق العدالة التنظيمية التي تعتبر أو تعد من الأساليب الهامة لتعزيز ولاء المورد البشري وتنمية الروح المعنوية لديه وذلك من خلال ما تقدمه هذه العدالة من مزايا الأجر المناسب، ساعات العمل المناسبة والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية والمشاركة في إتخاذ القرار.

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن للعدالة التنظيمية علاقة بالولاء التنظيمي وذلك من خلال وجود علاقة بين أبعاد العدالة ( الإجرائية، التوزيعية، التعاملية ) والولاء التنظيمي.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. إين منظور، لسان العرب، مادة العدالة، الجزء الثاني، بدون طبعة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 711هـ.
2. العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
3. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، الطبعة الأولى، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان، الأردن، 2006.
4. حسين عبد الباسط، قواعد البحث الإجتماعي، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1990.
5. طوني بينيت وآخرون، مفاتيح إصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2010.
6. مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
7. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
8. محمد شفيق، البحث العلمي، خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
9. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، مصر، 2015.
10. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

11. سلاطنية بلقاسم، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
12. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية البشرية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2006.
13. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
14. فتحي سيد عبدة، الإسلام والعدالة الإجتماعية: رؤية إجتماعية في الأحكام الشرعية، (د،ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009.
15. رشيد زرواتي، المنهجية العلمية في العلوم الإجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- ثانيا: رسائل ومذكرات التخرج:
16. الأسمرى سعيد محمد، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012.
17. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
18. جقيدل سمية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
19. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، الجزائر، 2013.

20. حمدان دانا لطفي، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة الجناح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
21. محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
22. محمد شذا لطفي، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012.
23. محمد الطعمنة، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، 2011.
24. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2009.
25. مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016.
26. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2014.
27. سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2005.
28. عيسى خليفي، صباح بن سهيلة، مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين العاملين، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية" التنوع، الأخلاقيات

والإنصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية،  
جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

29. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء  
السياقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة،  
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

ثالثا: المجالات:

30. أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات  
الحكومية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد  
الثاني ، عمان ، الأردن، 2012.

31. البشابشة، سامر، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات  
العامة الأردنية، دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4(4)، عمان ،  
الأردن، 2008.

32. الفضلي عوض،، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية  
والديمغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد  
14 ، الكويت، 2007.

33. محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور،  
دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق  
للعلوم الإقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، المجلد 26، العدد الثاني، حلب، سوريا،  
2010.

34. منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة  
التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25،  
العدد (3+4) دمشق، سوريا، 2009.

35. خليفات عبد الفتاح صالح، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء  
هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (3+4)،  
دمشق، سوريا، 2009.

36. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، بغداد، العراق، 2007.

37. عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف، مجلة إدارة الأعمال، العدد الواحد والعشرون، بدون سنة. عبد الرزاق أحمد، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الإجتماعيين في المجال التعليمي والمجال الطبي (دراسة مقارنة)، مجلة القاهرة للخدمات الإجتماعية، العدد 15، الجزء الأول، 2004.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

إستبيان

في إطار إنجاز بحث علمي لتحضير شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية عن الأسئلة الموجودة في هذا الإستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة وفقا للإحتمالات المدرجة.  
علما أن المعلومات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وشكرا.

السنة الجامعية: 2018-2019



## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة الاجتماعية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي : إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- عقد العمل : دائم  مؤقت
- 6- الأقدمية في العمل:
- أقل من 5 سنوات  من 6 سنوات الى 11 سنة  من 11 سنة فأكثر

## المحور الثاني : العدالة التنظيمية

### أولاً: العدالة الإجرائية

- 7- هل يسمح بمعارضة القرارات التي يتم اصداهاها ؟  
نعم  لا
- 8- كيف يطبق المسؤولون قانون الجزاءات ؟  
بشكل عادل  بشكل متحيز
- 9- هل هناك حرص من المسؤولين لتوسيع مشاركة العمال و الموظفين عند اتخاذ القرار؟  
نعم  لا
- 10- عند استفسارك عن بعض القرارات كيف يتصرف المسؤولون ؟  
يقدمون شروحات  يرفضون ذلك
- 11- هل يقوم رؤساؤك بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي ؟  
نعم  لا

### ثانياً : العدالة التوزيعية

- 12- هل تناسب متطلبات عملك مع قدراتك الذاتية في الأداء ؟  
نعم  لا
- 13- كيف تتوزع الأعباء الوظيفية بين العمال ؟  
تتوزع بطريقة عادلة  العبيء ملقى على البعض فقط



14- تقلد المناصب و الترقيات في المؤسسة تتم حسب :

الكفاءة  الأقدمية  علاقات شخصية

15- هل يتناسب راتبك الشهري مع الجهود التي تبذلها في عملك ؟

نعم  لا

16- في اعتقادك أن المهام الموكلة لك تتناسب مع مؤهلاتك ؟

متناسبة  غير متناسبة

17- هل توفر لك مؤسستك فرص التدريب و التكوين ؟

نعم  البعض فقط

ثالثا: العدالة التعاملية

18- كيف هي علاقتك مع مسؤولك ؟

حسنة  متوسطة  سيئة

19- هل يطبق مبدأ العدالة من قبل المسؤول المباشر في حل التراعات بين الموظفين ؟

نعم  لا

20- كيف ينظر المسؤولين للوظائف في المؤسسة ؟

جميع الوظائف مهمة  بعض الوظائف مهمة فقط

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

21- ماذا تمثل لك المؤسسة ؟

بمثابة عائلتي الثانية  مكان للحصول على أجر  مصدرا للفخر

22- هل تهتم فعليا بمستقبل مؤسستك ؟

نعم  لا

23- في حال وجود اعمال تتطلب وقت اضافي

أقوم بانجازها خارج أوقات العمل  أكتفي بالدوام فقط  لا أكرث لها



24- هل تمدح منظمتك امام الآخرين؟

نعم  لا

25- في حال تلقي عرض عمل في مؤسسة أخرى أكبر مما تتقاضاه

أقبل مباشرة  أفكر في الامر  أرفض مباشرة

26- هل لديك الاستعداد لتقديم مجهود اكبر لاجح المؤسسة؟

نعم  لا

27- ماذ يمثل لك نجاح المؤسسة؟

أمر يهمني كثيرا  أمر لا يهمني  المهم بقائها

28- هل تحرص على سمعة مؤسستك و مدى تحقيقها لاهدافها؟

نعم  لا

29- عند التوجه للعمل في الصباح

أكون مفعم بالحوية والنشاط  أشعر بنوع من الكراهية و الملل  أمر عادي

30- هل تحافظ على وسائل المؤسسة كمحافظتك على وسائلك الشخصية؟

نعم  لا

31- ما الذي يدفعك للبقاء في المؤسسة؟

حب المؤسسة  حاجة فقط

32- إذا عرض عليك ساعات اضافية في عملك دون مقابل

أقبل  أفكر  أرفض

33- لو يتاح لك التعاقد النسبي أو المسبق

أقبل مباشرة  أرفض ذلك  أفكر في الامر

34- في اعتقادك أن مشاكل منظمتك جزءا من مشاكلك الشخصية؟

نعم  لا