



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي

تحت إشراف:

◆ د. تي أحمد

من إعداد الطلبة:

◆ غولي العربي

◆ حابي محمد رضا

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر - أ -

د . بلي مصعب

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ -

د. تي أحمد

مناقشا

أستاذ مساعد - أ -

د . عازب الشيخ أحمد

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة من عنده.

في البداية نتقدم بعظيم الامتنان والشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور "تي أحمد" على إرشاداته وتوجيهاته القيمة طيلة فترة البحث وعلى الاهتمام الكبير والمتابعة المستمرة في كل مراحل الدراسة وحرصه الشديد على اتمام هذا العمل في أحسن صورة، وإلى الأساتذة والزملاء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي على مساعدتنا في هذا العمل.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وتم اعتماد أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العمال بلغت (70) عامل بالمؤسسة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، ومع إجراء مختلف العمليات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معاملات الارتباط... إلخ) توصلنا إلى تفسير النتائج أن العدالة التنظيمية تفسر 39.2% من التباين الحاصل في الانتماء التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 ، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين العدالة التنظيمية و الانتماء التنظيمي تساوي 0.676، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زادت العدالة التنظيمية في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الانتماء التنظيمي بمقدار 0.676 وحدة،

وقد أوصت الدراسة على تفعيل العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل الإدارة ومحيط العمل، تشجيع المدراء والمسؤولين على تبنى بيئة تنظيمية تشجع وتنمي الشعور بالانتماء عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية و توفير احساس الموظفين بعدالة الاجراءات وعدالة التوزيع.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to identify organizational justice and its impact on organizational affiliation in the Electricity and Gas Distribution Corporation in the Valley, and the study tool was adopted represented by the questionnaire that was distributed to a sample of employees amounting to (70).) employees of the organization, and after analyzing the data using the statistical packages program (SPSS), by performing various statistical operations (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficients ... etc.) we concluded that organizational justice explains 39.2% of the variance in organizational affiliation , given the coefficient of determination $2R$, and a value that explains the relationship between organizational justice and organizational affiliation that is equal to 0.676, with statistical significance where it can be deduced from the value of T and the associated significance. This means that the higher the regulatory justice in the distribution of electricity and gas, the greater the bution in the valley by unit one, which leads to an increase in the level of organizational affiliation by 0.676 units.

The study recommended activating human and social relations within the administration and the work environment, and encouraging managers and officials to adopt an organizational environment that encourages and develops a sense of belonging by providing an organizational climate in which organizational justice prevails and providing employees with a sense of self-satisfaction. Fairness of procedures and fairness of distribution.

Keywords: organizational justice, organizational affiliation, economic institution.

فهرس المحتوى

شكر وعرهان

ملخص الدراسة

ب	فهرس المحتوى	1
د	فهرس الأشكال والجداول	1
1	مقدمة	1

الفصل الأول: الجانب النظري

9	تمهيد:	9
10	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي	10
10	المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية	10
10	الفرع الأول: تعريف وأهمية العدالة التنظيمية	10
12	الفرع الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية	12
12	الفرع الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية	12
14	الفرع الرابع: نماذج العدالة التنظيمية	14
16	الفرع الخامس: نظريات العدالة التنظيمية	16
19	الفرع السادس: مقومات العدالة التنظيمية	19
20	المطلب الثاني: ماهية الانتماء التنظيمي	20
20	الفرع الأول: مفهوم، أهمية ومراحل الانتماء التنظيمي	20
24	الفرع الثاني: أسس، خصائص وأنواع الانتماء التنظيمي	24
29	الفرع الثالث: أبعاد الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه	29
32	الفرع الرابع: طرق بناء الانتماء التنظيمي ووسائل قياسه	32
40	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	40
40	المطلب الأول: الدراسات العربية	40
44	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	44
46	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	46
48	الخلاصة:	48

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: طرق والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
52	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الكهرباء والغاز -سونلغاز- بالوادي.....
52	الفرع الأول: لمحة تاريخية.....
53	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي.....
56	الفرع الثالث: دور وأهداف مؤسسة سونلغاز.....
57	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
59	المطلب الثالث: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
65	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
65	المطلب الأول: الفرضية الرئيسية.....
66	المطلب الثاني: الفرضيات الفرعية.....
75	الخاتمة.....
79	قائمة المصادر والمراجع.....

فهرس الأشكال والجداول

- الشكل 1: بناء ادراكات العدالة..... 15
- الشكل 2: يوضح النموذج الإضافي للعدالة من تصميم الباحثين..... 15
- الشكل 3: بناء ادراكات العدالة..... 19
- الشكل 4: أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة..... 20
- الشكل 5: يوضح العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي..... 30
- الشكل 6: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وسط - فرع الوادي -..... 53
- الشكل 7: رسم بياني يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)..... 60
- الشكل 8: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر..... 61
- الشكل 9: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي..... 62
- الشكل 10: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة..... 63
- الشكل 11: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة..... 64
- جدول 1: توزيع الوكالات التجارية..... 56
- جدول 2: صدق المحتوى..... 58
- جدول 3: التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ)..... 59
- جدول 4: يوضح توزيع إستثمارات الإستبيان على عينة الدراسة..... 60
- جدول 5: يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)..... 60
- جدول 6: يوضح التكرارات والنسب المتوية لمتغير العمر..... 61
- جدول 7: يوضح التكرارات والنسب المتوية لمتغير المستوى العلمي..... 62
- جدول 8: يوضح التكرارات والنسب المتوية لمتغير الوظيفة..... 63
- جدول 9: يوضح التكرارات والنسب المتوية لمتغير الخبرة..... 64
- جدول 10: نتائج الانحدار الخطي البسيط..... 66
- جدول 11: نتائج الانحدار الخطي البسيط..... 67
- جدول 12: نتائج الانحدار الخطي البسيط..... 68
- جدول 13: نتائج الانحدار الخطي البسيط..... 69
- جدول 14: قيمة T ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الجنسين (ذكر، أنثى) في متغير الانتماء التنظيمي..... 70
- جدول 15: قيمة F ودلالاتها الإحصائية للفروق بين فئات العمر الأربعة في درجة الانتماء التنظيمي..... 71
- جدول 16: قيمة F ودلالاتها الإحصائية للفروق بين فئات الخبرة الأربعة في درجة الانتماء التنظيمي..... 72

مقدمة

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات مع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر، فهو ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها، ومهما بلغت المنظمة من تطور في تصميمها للهيكل التنظيمي خطط العمل ونظم الرقابة وغيرها من الأعمال الفنية والإدارية، إلا أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها أفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على حفز موظفيها لتحقيق أهدافها وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد اعتمادا كليا على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيزها لتلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ويتضح أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة وذلك نتيجة لارتباط العديد من المتغيرات التنظيمية بإدراك العاملين لهذه القيمة، حيث تستطيع المنظمة من خلال تجسيد مبدأ العدالة بين العاملين ضمانا لولائهم وانتماءهم واستمرارهم في العمل، وتعد أداة فعالة تساهم في جعل العامل أكثر إبداعا في مجال عمله، كما تتجسد من خلال خلق مناخ عمل مريح ماديا ومعنويا حيث إن بعد عدالة التعاملات يؤثر بشكل كبير في إحساس العاملين لعدالة الإجراءات والتوزيع.

وفي ظل جودة ودقة الإجراءات والقرارات الإدارية، ما يعزز من ارتباط وثقة وانتماء العاملين برؤسائهم ومشرفيهم في العمل وبأنظمتهم المتابعة والتقييم، حيث يساهم ذلك في تحقيق أهداف الإدارة، بحيث توفر لهم الأمان لدى العاملين فتمكنه من تحقيق طموحاته وبالتالي زيادة روحهم المعنوية والاطمئنان على مستقبل مساهمهم الوظيفي.

إشكالية الدراسة:

من خلال التوطئة السابقة الذكر ونظرا لأهمية الموضوع جاء هذا المقال ليناقد الإشكالية التالية: هل

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي عند مستوى معنوية

5% في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي "سونلغاز"؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، الاقدمية) عند مستوى معنوية 5%؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، الاقدمية) عند مستوى معنوية 5%.

- أهداف الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ككل الدراسات لها مجموعة أهداف يسعى الباقي من خلال دراستها معتمدا في ذلك على الجانب النظري، والميداني في سبيل تحقيقها، ويمكن تحديد أهداف الدراسة كالاتي:

1- الأهداف النظرية:

محاولة التعرف على قدرة المسؤولين في المنظمة على خلق مناخ قائم على العدل والنزاهة يحفز العاملين نحو العمل، وبالتالي يخلق لديهم ولاء وانتماء أكثر للمنظمة ويساهم في استقرارهم فيها، ومعرفة الأساليب والمعايير التنظيمية التي يخضع لها العاملين وكل ما يتعلق بنظام تقييم الأداء الذي يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته نمو الوظيفي، وكذلك مكافئة العاملين، إذا ما كانت تخضع للأسس دقيقة وموضوعية وعادلة، وكيف يؤثر ذلك على الروح المعنوية ودافعية العاملين نحو العمل والمنظمة.

وبالتالي يولد لديه حرص والتزام على إتقان عمله، وبالتالي يبذل جهد بكل حماس واندفاع ويكون أكثر تميزاً وإنتاجية، وهذا ما يشجع اندماجه من خلال منح المكافآت والترقيات التي تساعد العامل في المنظمة على تلبية وإتباع حاجياته سواء كانت هذه الاحتياجات مادية أو معنوية، فبمجرد حصول العامل على وظيفته وانضمامه للمنظمة يمكنه ذلك من تلبية تلك الاحتياجات (سكن، خدمات اجتماعية).

2- الأهداف الميدانية:

التعرف على العدالة التنظيمية ودورها الفاعل في تعزيز الانتماء الوظيفي من خلال أبعادها المتمثلة في عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات التي تعبر على درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري لأدائه بموضوعية وبالتالي يحدد حصوله على الترقية بمنصب أعلى.

التعرف على عدالة التعاملات والتي تعبر على أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع العمال عندما تطبق عليهم الإجراءات.

هذا ما يترجم دورها في تعزيز الانتماء التنظيمي والعاطفي والمعياري للوظيفة التي يشغلونها ويعود هذا بضمنان استمرارهم بها.

- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة كونها من الدراسات التي تتناول موضوع يحظى بالاهتمام الكبير من طرف المنظمات بسبب النتائج الإيجابية المحققة على أداء المنظمة في ظل التغيرات البيئية الهائلة التي شهدتها العالم اليوم في كافة المجالات.

- التوصل إلى مؤشرات وبيانات تساعد في اتخاذ التغيرات المناسبة من خلال تحقيق العدالة التنظيمية من طرف المسؤولين، وزيادة الاهتمام بالموظفين وتعزيز مساهمتهم في العمل وإطلاق المواهب ومحاولة تقديم الأفضل وتحقيق الولاء والانتماء التام للمؤسسة.

- إن تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة يزيد من تعزيز الانتماء الوظيفي لدى الموظفين لان هذا السلوك الإيجابي يرتبط مع زيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- حدود الدراسة:

- الإطار المكاني: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي "سونلغاز الوادي".

- الإطار الزمني: أجرت الدراسة الميدانية من 2021\04\01 إلى غاية 2021\04\30.

- الحدود البشرية: مست هذه الدراسة كل الشرائح العاملة في المؤسسة من الإداريين والتقنيين والمهنيين والميدانيين في مؤسسة سونلغاز الوادي.

- المنهج والأدوات المستخدمة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة سابقة الذكر فقد تم إجراءها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي من خلال استخدام استبيان على عينة الدراسة المتمثلة ثم تحليل هذه الاستثمارات بالاعتماد على SBSSV22 في الجانب العلمي، تحليل البيانات واختيار الفرضيات وإظهار النتائج.

- الضبط الإجرائي لتغيرات الدراسة:

- العدالة التنظيمية:

1- التعريف الاصطلاحي: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتؤكد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (البشاشة. 2008 ص: 429).

2- التعريف الإجرائي: تعرف الباحثة العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها درجة إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي بها من قبل رؤسائه وهذا من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات مقارنة بزملائه في العمل (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على فقرات مقياس مستوى العدالة التنظيمية المستخدمة في الدراسة.

- الانتماء التنظيمي:

1- التعريف الاصطلاحي: يعرف الانتماء التنظيمي بأنه "استعداد لبذل مجهود عال للمنظمة" ويعرف كذلك بأنه "اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" (حريريم 2004 ص: 99).

2- التعريف الإجرائي: وتعرف الباحثة الانتماء التنظيمي إجرائياً بأنه رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، وانتمائه لها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها واعتزازه بأنه عضو في هذه المنظمة ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على فقرات مقياس الانتماء التنظيمي ثلاثية الأبعاد (العاطفي، الاستمراري، المعياري) المعد للدراسة.

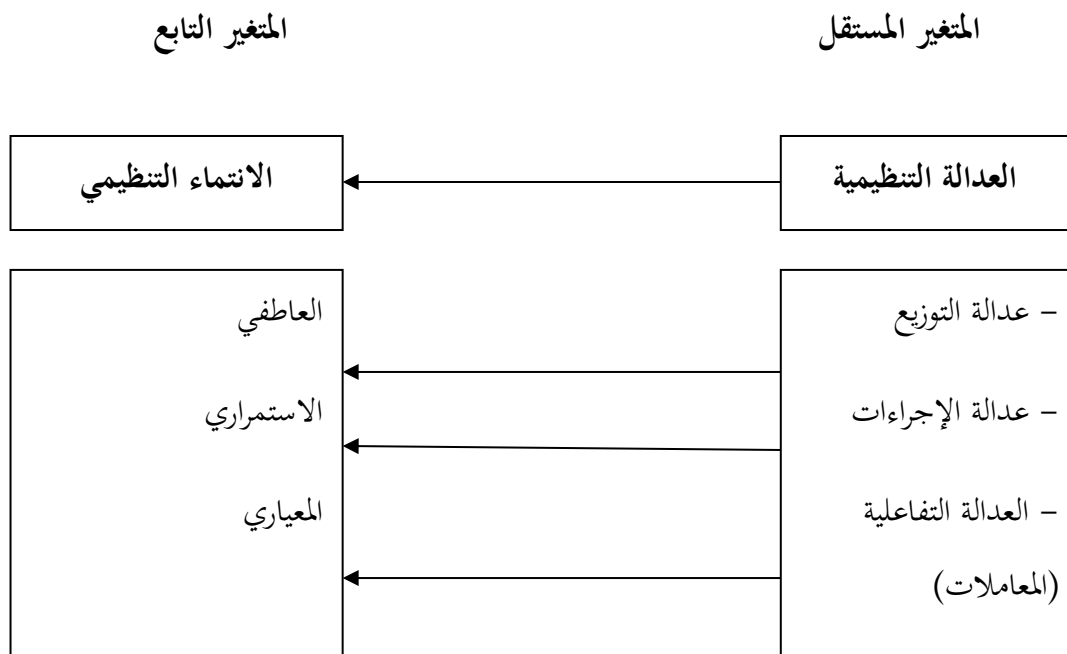
صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازها لهذه الدراسة سواء يخص الجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموضوعة.

- انشغالات الموظفين في المؤسسة محل الدراسة مما لم يمكننا من إجراء مقابلات شخصية.

- ارتباط موضوع الدراسة بمواضيع الانتماء التي يشوبها التعقيد والتفسير في التحليل.
- أغلب الدراسات كانت باللغة الأجنبية.
- نموذج الدراسة:



هيكل الدراسة:

لضمان الإحاطة بجوانب الموضوع جاءت الدراسة متضمنة لمقدمة تشتمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع وإشكاليته وفصلين تتعقبهم خاتمة متضمنة نتائج الدراسة وجملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، وجاء فصلا هذه الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول تناول الجانب النظري للموضوع إذ قسم على مبحثين، الأول الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وفي المبحث الثاني ذكرنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي وقد خصصنا المطلب الأول للدراسات السابقة العربية والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية، قمنا بالمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في المطلب آخر.

وفي الفصل الثاني الجانب التطبيقي عرضنا المبحث الأول وفيه طرق والأدوات المستخدمة في الدراسة تم عرض بطاقة تعريفية لمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي، وفي المطلب الثاني تم عرض الأدوات المستخدمة في الدراسة، ثم في المطلب الثالث ذكرنا الطريقة المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

الجانب النظري

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية. حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي 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 كون العدالة التنظيمية، مؤشرًا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

حظي مفهوما العدالة والانتماء التنظيمي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، وفي هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر على مفهوم العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي من خلال تخصيصنا لمطلب لكل مفهوم.

المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية

الفرع الأول: تعريف وأهمية العدالة التنظيمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم¹.

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراءات التنظيمية الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز².

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين³.

¹ راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص 201.

² حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعترا ب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، ص 6. شوهب 15 جوان 2016، على الموقع <http://www.iasj.net>.

³ سامر عبد المجيد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 429.

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل¹.

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة. وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية²:

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
4. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
6. تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

¹ عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المنفى، مجلة الغري للعلوم، العدد 2011، 07، ص 170.

² خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريس، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، ص 135.

الفرع الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية: يرى (HOY TARTER, 2004)

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهم هذه المبادئ¹:

1. مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
2. مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
3. مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس المعلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
4. مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
5. مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

الفرع الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

أن هناك ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، وهي:

1. العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.
- إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وحددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي²:
- قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

¹ المرجع السابق، ص 136.

² عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الاقتصادية، المجلد 10، العدد1، 2007، ص21.

➤ قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذ حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

➤ قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذ حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

2. العدالة الإجرائية: وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات¹.

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي²:

أ. ثبات الاجراءات.

ب. دقة الاجراءات.

ج. صحة الاجراءات.

د. واقعية وأخلاقية الاجراءات.

ر. عدم التحيز.

3. العدالة التفاعلية:

وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمتة، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات

¹ راتب السعود، سوزان سلطان، المرجع سبق ذكره، ص 202.

² محارمة محارمه، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطبليبة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02، 2000، ص 36.

وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولاءه مرتفعاً. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية¹.

4. العدالة التقييمية:

العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلكه الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز².

الفرع الرابع: نماذج العدالة التنظيمية

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية ردود فعل العاملين داخل المنظمة.

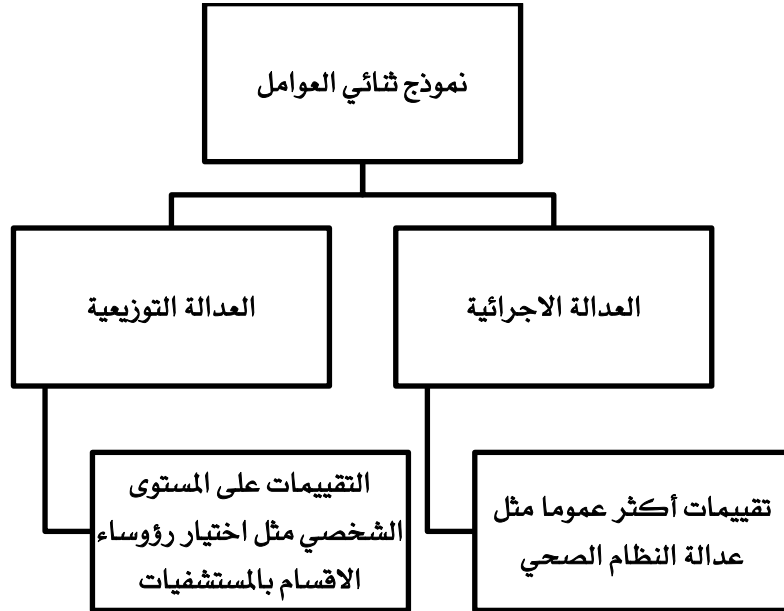
1. النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة (كونوفسكي وفولجر) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقسيمات التقييمات الأكثر عمومية مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقسيمات على المستوى الشخصي مثل: رضا المحكوم عليهم عن احكام القضاة في القضايا الخاصة.

¹ جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ص 05. تاريخ الإطلاع: 21 جوان 2016، على الموقع: <https://www.researchgate.net>

² سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014، ص 12.

الشكل 1: بناء ادراكات العدالة

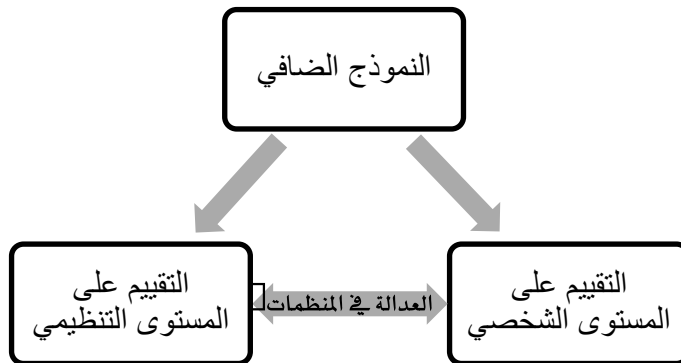


المصدر: من تصميم الباحثين.

2. النموذج الإضافي:

ويفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في التنظيمات.

الشكل 2: يوضح النموذج الإضافي للعدالة من تصميم الباحثين



المصدر: من تصميم الباحثين.

الفرع الخامس: نظريات العدالة التنظيمية

نظرا للانتقادات التي وجهت الى نظرية العدالة قام (Huseman et ,1985) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة. ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ومما سبق يتضح أن نظرية العدالة قد لاقت اهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل¹.

حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد الى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة وهي:

أ. الشخص الحساس للعدالة:

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما:

زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب. الشخص الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

¹ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 18.

ج. الشخص غير الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما لحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي¹.

2. نظرية العدالة لبوتر ولولر:

قام "بوتر ولولر" بتطوير نظرية التوقع لفروم حيث تضيف هذه النظرية الى نموذج فروم متغيرا جديدا وهو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (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 الى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم رضا 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 الى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وانصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.

وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، تم التأكيد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب ان يمتلك الفرد القدرات

والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها.

3. نظرية العدالة الاجتماعية لفردركسون:

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية،

¹ شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، ص 61.

وأدت هذه الحالة الى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وقد أشار "فردركسون" أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح ابواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الإقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد وضع "فردركسون" الافتراضات التالية لنظريته¹:

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

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

4.3. قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

4. نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع "بلو" (1994) نظريته بالاعتماد على الفرضين التاليين:

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

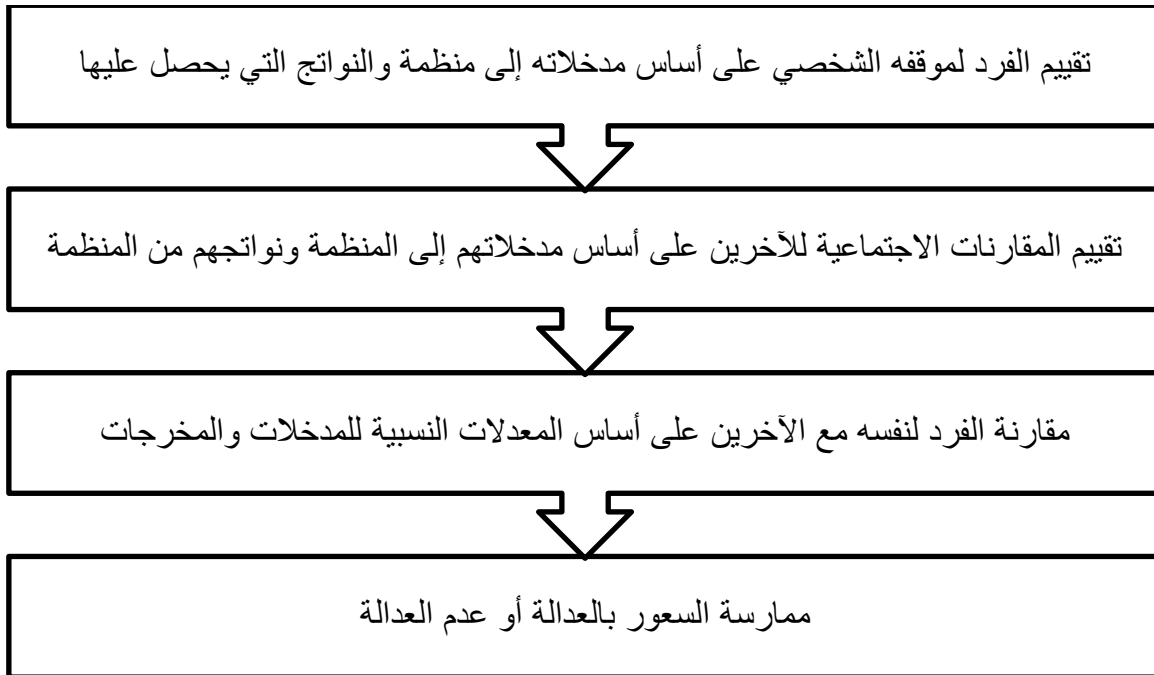
¹ سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 17.

ب. عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا¹.

الفرع السادس: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة وتركز على اعتقاد العمال بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين عليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يوضح في الشكل الآتي:

الشكل 3: بناء ادراكات العدالة

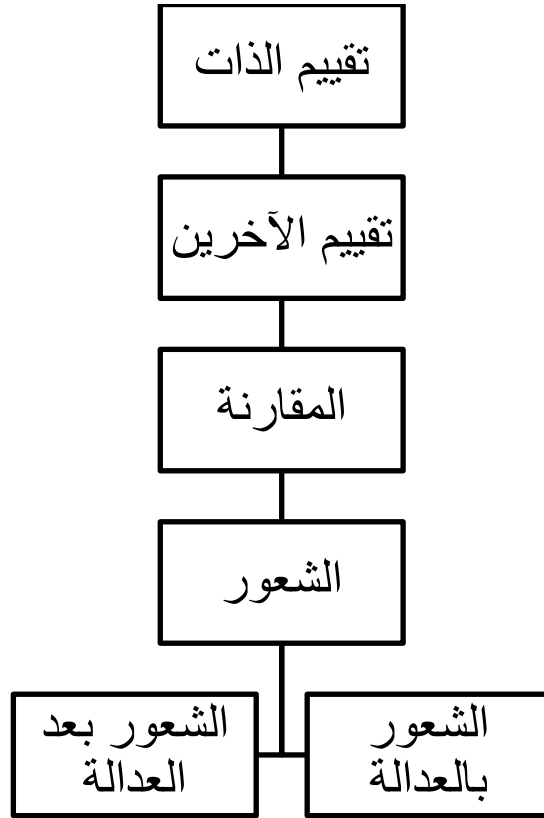


المصدر: من تصميم الباحثين.

¹ شذا لطفى محمود محمد، مرجع سابق، ص 19.

وقد أوضح مورمان وجريفن أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها والدافعية المدعمة لها وذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل 4: أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة



المصدر: البشباشة، 2008، ص435.

المطلب الثاني: ماهية الانتماء التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم، أهمية ومراحل الانتماء التنظيمي

أولاً: مفهوم الانتماء التنظيمي

هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقة جيدة مع أعضاء المؤسسة والتعلق بها أو التعلق بالتنظيم تعلقاً خالصاً دونما اعتبار التقدير.

ويرى "أورلي" و"جاتمان" بأنه قوة ارتباط التي تربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.

ويرى "ستبرز" أن الولاء التنظيمي هو شعور انتماء العامل لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها¹.

- المفهوم الاجرائي للولاء التنظيمي:

هو الشعور الايجابي الذي يمتلك الموظف تجاه منظمته وذلك عن طريق الاخلاص لها والارتباط بها والاحساس فيها والتزام بما يوكل له وذلك من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتحقيق اهدافها.

ثانيا: أهمية الانتماء التنظيمي

حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين ويعزى هذا الاهتمام لما للانتماء من تأثيرات هامة على كثير من السلوكيات التنظيمية، وقد أكدت الدراسات أن ارتفاع الانتماء التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى ظواهر سلبية عديدة كالغياب والهرب من أداء العمل والشعور بالإحباط فالانتماء التنظيمي يحقق للمنظمة البقاء والمنافسة والازدهار ويكسبها ثقة العاملين ورضاهم عنها، وأن تحقيق هذا الانتماء التنظيمي يقتضي من المنظمات أن تركز على العلاقات الإنسانية والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة والإشراف وتوفير مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع².

ومن الأسباب التي تجعل أهمية بالغة للانتماء التنظيمي والاهتمام المتزايد حوله هي³:

1. إن الانتماء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الأكثر انتماء سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2. أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف الحياة.

2. إن الانتماء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات كونه أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة ويجعلها في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيز الفرد وزيادة درجة انتمائه بأهدافها وقيمها.

¹ الهاني أمين عودة: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وانجاز مبدع، ط 1، عمان 1991، ص 90.

² المرجع السابق، ص 91.

³ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 112.

4. أن انتماء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

وبتعبير آخر نقول: تتمثل أهميته أيضا في انعكاساته الإيجابية على الفرد والمنظمة إذ أنه:

أ. يزيد من إنتاجية الفرد وفاعليته وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

ب. كما يعد عاملا أساسيا في استمرارية المنظمة.

ج. يمنع التسرب الوظيفي.

د. يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين.

هـ. زيادة الرضا الوظيفي والإحساس بالدافعية للعمل والإنجاز.

وقد أشار العديد من الباحثين على أهمية الانتماء التنظيمي لأنه عامل رئيسي في استمرار وفعالية المنظمة لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الانتماء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره والتفاني فيه من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية، لذا كان على المنظمات أن توجد هذا الانتماء.

ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الانتماء التنظيمي يمكن رصد بعض المؤشرات منها:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للانتماء التنظيمي فإنه وجب على المنظمات أن تسعى لخلق هذا الانتماء وتنميته لدى الأفراد العاملين لديها، فالأفراد ذوي الانتماء التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل أو أكثر رغبة في الاستمرار بالمنظمة أو أكثر تضحية من أجل بقاء المنظمة واستمراريتها، وعليه أن تسعى كل منظمة بتوفير جميع الأدوات والآليات للقادرة على التفعيل والمساهمة في تكوين وترسيخ الانتماء وتنميته لدى أفرادها.

ثالثا: مراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد

توجد عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي، حيث يرى ستيزر أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتيسير ذلك فإن ولاؤهم سيزداد وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة.

وعلى كل فقد تنوعت آراء الباحث حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظم هما¹:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.

2. مرحلة الالتزام الوظيفي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض.

وهناك من يرى بأنه يمكن التمييز بثلاث مراحل للولاء كالاتي:

1. الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2. مرحلة التماثل والتطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

¹ المرجع السابق، ص113.

3. مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

ويمكن صياغة هذه المراحل الثلاث على الشكل التالي:

*مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، وتكثيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

*مرحلة العمل والانجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

*مرحلة الثقة بالتنظيم: في المرحلة يزداد ولاء الفرد وتتقوى علاقته بالتنظيم، وينتقل إلى مرحلة النضج.

الفرع الثاني: أسس، خصائص وأنواع الانتماء التنظيمي

أولاً: أسس تحقيق الانتماء

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي¹:

1. أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير والقيم ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال وتقابله الجماعة بالقبول والاستحسان.

2. أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمتها، ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها، ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

¹ أسعد، ي وسف بن ميخائيل: الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1991، ص 8.

3. يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع، والجماعة المتناسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساساً قوياً بالانتماء إليها.

ثانياً: خصائص الانتماء التنظيمي

يمتاز الانتماء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي¹:

1. أن الانتماء التنظيمي حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم.
2. يؤثر الانتماء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم.

يتصف الأفراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
- وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

3. إن الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

4. إن الانتماء التنظيمي لن يصل إلى مستويات الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

مجمل القول أن الانتماء التنظيمي هو إحساس وشعور، أي هو حالة نفسية تستقر في نفس العامل وهو لا يظهر جلي وواضح إلا من خلال تصرفات العمال داخل التنظيم سواء بصفة جماعية أو فردية، وبالتالي أن الانتماء يجعل أفراد التنظيم يقبلون أهداف وقيم التنظيم ويعملون من أجل رفع أدائهم ويشعرون بأنهم جزء منه، وذا رغبتهم القوية في البقاء.

¹ حمادات محمد، محمد حسن: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 12.

ثالثا: أنواع الانتماء التنظيمي

للانتماء التنظيمي أنماط عديدة وجوانب مختلفة يمكن أن نشير إلى البعض منها فيما يلي:

ترى كانتور (kantor) أن للانتماء التنظيمي ثلاث أنماط إذا توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي¹:

1. الانتماء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

2. الانتماء التلاحي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي.

3. الانتماء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها.

ويمكن تلخيص ما جاءت به "كانتور" في ثلاث نقاط أساسية²:

- على الفرد أن يضحى من أجل تماسك الجماعة التي ينتمي إليها.
- ترك الفرد للسلوكيات السلبية المؤدية إلى التباغض والتناحر لمصلحة الجماعة.
- على الفرد أن تكون قيمه ومبادئه متطابقة مع قيم ومبادئ الجماعة التي ينتمي إليها بل عليه الامتثال بها.

كما يرى ما يرى (Mayer) أن الانتماء التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا، وإنما يكون مستمرا ومتواصلا، حيث أكد على أن الانتماء التنظيمي يتكون من ثلاث أنماط:

أ. الانتماء التأثري أو العاطفي: ويعبر عن درجة الانتماء العاطفي والتأثر بأهداف وقيم التنظيم وقد يكون هذا الانتماء ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتا أيضا ولمدة محدودة.

¹ زيد منير عوي: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 201.

² سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 210.

ب. الانتماء المعياري الأدي: وهو نوع من الانتماء ويعبر عن الانتماء الأدي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

ج. الانتماء المتواصل أو المستمر: هو أرقى وأكثر أنواع الانتماء ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

* نموذج ستاووسلاتيك: يرى هذا النموذج بأن أنماط الانتماء التنظيمي تتمثل بنمطين أساسيين هما:

1. الانتماء الاتجاهي: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.

2. الانتماء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي يبذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها.

* نموذج إتريني Etsioni : يعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم،

حيث تتأصل سلطة التنظيم في كل من درجة وطبيعة استغراق الفرد من العمل.

ويشير هذا النموذج أن الانتماء التنظيمي يأخذ الأشكال التالية¹:

أ. انتماء أخلاقي: ويمثل توجهها إيجابيا عميقا نحو التنظيم استنادا إلى توحيد الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الانتماء بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه الذي يرتد في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي، وقد وصف "رو" هذا التوجه إلى كونه تأثير إيجابي نحو الأداء المهني وإيمان بقيم العمل الجاد والسعي نحو تحقيق مكانة مرموقة والإيمان بجوانب وطبيعة العمل وارتباطهم بالقيم الدينية.

2. انتماء حسائي: ويستند بصورة أساسية على العلاقة المتبادلة التي تنمو بين الفرد والتنظيم، فتقدير العائد مع العلاقة بين كم وكيف والمثيرات التنظيمية وبين إسهام الفرد في العمل يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الانتماء لدى الأفراد على المثير التنظيمي وإسهام الفرد بارتفاع مستوى الرضا.

¹ رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 8004 ، ص ص، 13.

3. انتماء اغترابي: ويمثل توجهها سلبيا نحو التنظيم، وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد وقد حدد "ولسنكي" السمات المحددة لصورة الذات والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها، وعلاقتها بالدور ومنها الذكاء، الاجتماعية، الاستقلالية الطموح، وقد أشار "ولسنكي" إلى درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدد الاغتراب الاجتماعي¹.

ويرى "ستيرز" «Steers» أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتماده القوي بأهدافها وقيمتها ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والانتماء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين "ستيرز" في نموذج العوامل المؤثرة على تكوين الانتماء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الانتماء التنظيمي ومخرجاته هما²:

أ. مدخلات الانتماء التنظيمي:

- ❖ الخصائص الشخصية: (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور).
- ❖ خصائص العمل: (التحدي في العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة).
- ❖ خبرات العمل: (طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

ب. مخرجات الانتماء التنظيمي:

- ❖ الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- ❖ انخفاض نسبة دوران العمل.
- ❖ الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

يتضح من خلال هذا التقسيم أن الانتماء التنظيمي أنواع عديدة يمكن أن ينبع من الشخص ذاته عن إحساس وعاطفة اتجاه المنظمة، وقد يكون بصفة مؤقتة ومحدودة أو صفة دائمة برغبة قوية يتمسك الفرد من خلالها

¹ نفس المرجع، ص 12.

² أحمد عبد الرحمن هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف الأمنية، الرياض، 1998، ص 39.

بأهداف وقيم المنظمة والتضحية من أجلها، وقد يكون الانتماء ناتجاً من البيئة الاجتماعية للفرد بحيث يتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية¹.

الفرع الثالث: أبعاد الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

أولاً: أبعاد الانتماء التنظيمي

1. الهوية: يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية وبالتالي الانتماء.

2. الجماعة: تؤكد الروابط الإنمائية على الميل نحو الجماعة، ويعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعة على كل من التعاون والتكافل والتماسك والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافعة للتوحد، وتعزز الجماعة كل من الميل إلى المحبة والتفاعل والاجتماعية وجميعها تسهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

3. الولاء: يعد الولاء جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعة ويركز على المسيرة ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها، وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة المسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية².

4. الالتزام: يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام، والإجماع لذا فإنها تولد ضغوطاً فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

5. التواد: يعني الحاجة إلى الانضمام، أو العشرة، وهو من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات والروابط والصدقات.

¹ نفس المرجع، ص 40.

² خضر، لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000، ص 38.

ويشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة والميل إلى المحبة والعطاء والإيثار والتراحم بهدف التوحد مع الجماعة، وينمي لدى الفرد تقديره لذاته، وإدراكه لمكانته، كذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى¹.

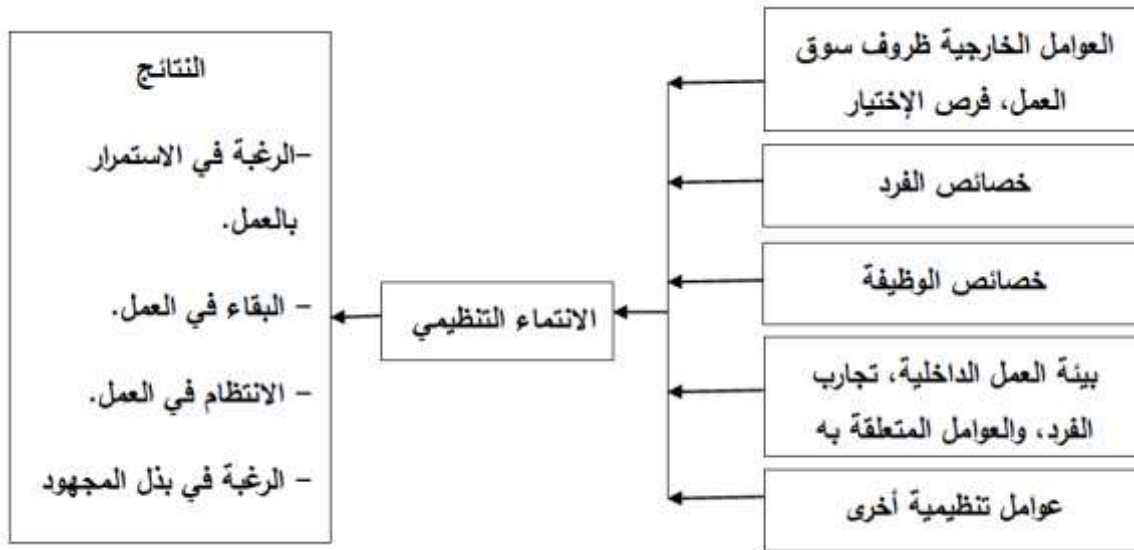
ويدفعه إلى العمل على الحفاظ على الجماعة وحمايتها لاستمرار بقائها وتطورها كما يشعر بفخر للانتماء إليها.

6. الديمقراطية: هي أحد أساليب التفكير والقيادة، وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بتقديرات الفرد وامكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، وأن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير واتباع الأسلوب العلمي في التفكير².

ثانيا: العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد الوظيفية، وتجارية وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي:

الشكل 5: يوضح العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي.



المصدر: سليمان شاكر 1989 ص 453

¹ منصور طلعت وآخرون: أسس علم النفس العام، الأنجلومصرية، القاهرة، 1984، ص 13.

² سليمان، شاكر عبد الحميد وآخرون: علم النفس العام، ط 2، دار أتون للنشر، القاهرة، 1989، ص 453.

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة فالأيام والشهور الأولى لبدء العمل. وقد سمي هذا بالمسابقات في عملية الانتماء التنظيمي.

وقد تبينت في بحث قامت به الدكتورة "خطاب عايدة" على اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعاً وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع¹.

2. خصائص الفرد:

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

❖ **السن وطول مدة الخدمة:** كلما زاد السن وطول مدة الخدمة تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

❖ **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي.

❖ **الجنس:** تبين من بعض الاتجاهات أن النساء أكثر انتماء للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء.

❖ **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي أكثر والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً.

3. خصائص الوظيفة:

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي، فتتعدد مجالات الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة... إلخ، تؤثر إيجابياً، والوتر وعدم وضوح الدور والصراعات تؤثر سلباً.

¹ خطاب عايدة: اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991، ص 119.

4. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

الأجور: كلما كانت الأجور عادلة متناسبة مع عبئ العمل أزداد الشعور بالانتماء التنظيمي.

جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة زاد مستوى الانتماء التنظيمي.

الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي والإشراف الديمقراطي والمشاركة، يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي والعكس صحيح.

5. العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي¹.

الفرع الرابع: طرق بناء الانتماء التنظيمي ووسائل قياسه

أولاً: طرق بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي

هناك طرق عديدة يمكن أن تدعم وتبني الانتماء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم نذكر منها:

1. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: للفرد مجموعة من الحاجات والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت فإنه يتولد لذلك العامل الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، والحاجات الإنسانية وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية داخلية أو خارجية، وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفيزيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد.

يستنتج أن الشعور بالانتماء تجاه المنظمة يتولد من خلال أن المنظمة حققت للفرد أهدافه وحاجاته الأساسية، وإذا كانت المنظمة لا تولي للحاجات أهمية ولا تعمل على إشباعها فالنتيجة هي ترك التنظيم والبحث عن تنظيم آخر يلي رغبات وحاجات الأفراد.

¹ خطاب عابدة نفس المرجع، ص 181.

2. إيجاد نظام مناسب للحوافز: شغل موضوع حفز الأفراد أوثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثير من الباحثين حيث كانت أغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في بحثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم، ومن ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

أ. حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

ب. إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

إذ أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل والتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

وتوجد تصنيفات متعددة للحوافز لكن الباحث قسمها إلى قسمين رئيسيين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

1. الحوافز المعنوية: إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا وبعضها الآخر يشبع معنويا، إذ هناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

الحوافز المعنوية هي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وانتمائه وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه، كما تزيد من الروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك.

2. الحوافز المادية: تكون ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي. الحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

ومجمل القول أن جميع الحوافز هي عبارة عن مثيرات للعاملين وتؤدي دور مهم في إثارة دوافع الفرد كما أنها توجه سلوكهم وتدعم الصلة بين الفرد وعمله وبيئته وبين إدارته وبشكل عام إلى منظمته ككل¹.

¹ عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 99.

3. المناخ التنظيمي: يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة¹.

4. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، ويرى "هيرزبورغ" « Herzberg » أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار بالمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي يمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

ويعرف بأنه " قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها"، وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه وما يتمنى الحصول عليه.

ومما تقدم أن الرضا الوظيفي هو قبول الفرد وظيفته وقيامه بالاستفادة من كل سبل الرضا المتاحة، وعلى التنظيم أن يهتم بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق وضع يرضى به الفرد من أجل تعزيز انتمائه لوظيفة وبيئة عمله².

5. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات أن الانتماء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة يمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين، وغموض الدور "هو الافتقار للمعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى".

6. أسلوب الإشراف والقيادة: ذكر "ليكرت" أن الإدارة وعلى رأسها القيادة (القائد) هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم، إن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا إيجابيا في انتماء العامل

¹ محمد كامل المغربي: مرجع سابق، ص 303.

² محمد ناصر العديلي: مرجع سابق، ص 189.

للمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم، إذ أن القائد يستطيع أن يسهم في تعميق الانتماء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المختلفة.

فالقائد يجب أن يكون منفتحاً مع العمال ويكون زميلاً لهم ويؤدي اهتماماً كبيراً بعلاقته معهم من أجل الرفع من معنوياتهم والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي مستوى ودرجة انتمائهم للتنظيم.

7. بناء ثقافة المنظمة: يعرف "كيرت لوين" «kurtlewin» الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشرك فيها أفراد المنظمة.

كثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير¹.

8. التطبيع التنظيمي: نعني بالتطبيع التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها".

وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وانتمائه وتمسكه بالمنظمة.

ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

أ. المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة: حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة، وتعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب انتمائه إليها.

ب. مرحلة المواجهة: وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما تتميز به شخصيته وتتكون عليها اتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصورات المسبقة عن المنظمة وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه، وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق ويحاول أن يتغلب عليها فيعمد إلى إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضواً ناشطاً ومشاركاً في التنظيم يتمتع بسمعة وكفاءة عالية.

¹ حريم حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص245.

ج. مرحلة التحول:

وفيهما تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي أكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر لديه تصور جديد عن ذاته، أما إذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي ولم يستطع الفرد التكيف، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية¹.

وبالنسبة للتنظيم فتتخفف الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل انتمائهم التنظيمي ويشعرون بالغربة وغير ذلك.

9. تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة: مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل، ومشاركة العاملين شكل من أشكال الشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم وحتى يمكن تطبيقها يجب تحقيق العوامل التالية:

* تقبل المرؤوسين للقدرات التي شاركوا في صنعها.

* تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحاته.

* نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.

* تكوين وتدعيم الانتماء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكأن المنظمة هي ملكهم وليس ملك للآخرين.

وقد ذكر كل من "ستيرز بوتز" (steers&poter) بعض العوامل التي تعزز من الانتماء التنظيمي وهي:

أ. **عوامل شخصية (Personalfactors):** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو التوقعات الفرد الوظيفية أو الارتباط النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل².

¹ مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط 1، دار، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص 75.

² مدحت محمد أبو النصر: المرجع سابق، ص 76.

ب. عوامل تنظيمية (Organizational factors): وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الرجعية والاستقلالية، فضلا عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ج. عوامل غير تنظيمية (Non Organizational factors): وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر متوفر في الفرص البديلة أقل مما عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

إن وضوح أهداف المنظمة وتحديد أدوار العاملين فيها والمكانة داخل المنظمة والاستقلالية في العمل والرضا الوظيفي ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في الالتحاق بالمنظمة ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلسلي أو المتسبب والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والإبداع، ووجود الرغبة لدى الأفراد في تحقيق أهدافهم ووجود نظام جيد للحوافز وفرص الترقية المتاحة والتدريب الفعال وثقافة تنظيمية فعالة إذا توفرت كل هاته النقاط تجعل العاملين عندهم اتجاه إيجابي نحو مؤسستهم، وهذا هو جوهر عملية الانتماء التنظيمي¹.

ثانيا: وسائل قياس الانتماء التنظيمي

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين، ومستويات انتمائهم عن الجوانب المختلفة في المنظمة، وأن وسائل قياس الانتماء قد تختلف في بعض الأحيان اختلافا بسيطا باختلاف مداخل دراسته، كما أن حجم المجتمع المراد دراسته قد يتحكم بالوسيلة المستخدمة، أخذ أري العاملين بسياسات العمل، التعرف عن مشاعرهم من خلال الاجتماعات واطاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم أو بالرجوع إلى رؤسائهم المباشرين في ذلك، إلا أن هذه الأساليب تفيد أحيانا في التحسس السريع إلى مشاعر العاملين، لكن تبقى مسألة استخلاص بيانات دقيقة وشاملة عن مشاعرهم وانتمائهم قابلة للنقاش، فالانطباعات صادقة عن الانتماء، وبذلك فإنه يمكن تصنيف وسائل قياس الانتماء التنظيمي كما يلي:

¹ حمادات محمد، حسن محمد: مرجع سابق، ص 70.

1. المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الانتماء من خلال الأثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة انتماء العاملين، مثلا رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين الغيابات عن العمل، دوران العمل تسببه في عطل الآلات والمعدات، والتخريب المتعمد في المواد المستخدمة، كثرة حوادث العمل... إلخ ومن خلال هذه الظواهر تستطيع التعرف على درجة الانتماء الموجود في المنظمة من عدمه.

هذا المقياس يفيد في التنبيه للمشكلات الخاصة بالانتماء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو سبل معالجتها¹.

2. المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس انتماء العاملين بأساليب تقديرية وذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة انتمائهم لمنظمتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الانتماء سلبا أو إيجابا، وخير وسيلة لتطبيق هذا النوع هي قائمة الاستبيان.

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الانتماء التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس بهدف رصد حركة انتماء الأفراد بالمنظمة، وقد تباينت ذلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

أ. مقاييس بورتر وزملائه (Porter et al) 1969:

وقد أطلق عليه إستبانة الانتماء التنظيمي، وهو يتكون من (12) فقرة تستهدف قياس انتماء الأفراد وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقياسها استعان بمقياس "ليكرت" لتحديد درجة الاستجابة، ويستخدم هذا المقياس لوصف الانتماء بشكل عام.

¹ رحمان محمد: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة وهران، الجزائر، 2011/2012، ص

ب. مقياس مارش وماناري (Marsh & Mannari) 1977:

الذي يقدم مقياساً للانتماء مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الانتماء مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل والانتماء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية وقصد الفرد للبقاء في المنظمة.

ج. مقياس جوش وزملائه (Jauchat al) 1978:

وهو محاولة لقياس الانتماء القيمي من خلال (1) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات¹.

المساهمة بأفكار جيدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

د. مقياس كوردن وزملائه (Gordonet& al) 1980:

ساهمت في بناء المقاييس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الانتماء والخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على انتماء الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (42) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.

هـ. مقياس ثورنتن (Thornton) 1981:

تضمن المقياس (2) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الانتماء التنظيمي كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الانتماء التنظيمي رغم تعدد كل هذه المقاييس إلا أن هدفها المشترك هو محاولة تحديد درجة الانتماء التنظيمي للعاملين من خلال صياغة فقرات يمكن أن تكون مؤشر إيجابي لانتماء الأفراد لمنظمتهم

¹ رحمانى محمد: مرجع سابق، ص 60.

أو سلبي، وهذا ما يدل أن موضوع الانتماء موضوع مهم في فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها، إلا أننا نشير هنا إلى محاولة إيجاد مقياس يتناسب والبيئة العربية¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات في السابق موضوع العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وللإفادة من التجارب السابقة كان لنا الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، حيث سنذكر في هذا المبحث البعض منها والتي كانت دراسات عربية وأخرى أجنبية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة بعنوان: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية للباحث²، رحمان محمد.

أجريت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون 2012/2011، لقد تم اختيار عينة البحث وفق المسار الذي يخدم البحث بشكل مباشر، لذا اعتمد البحث على عينة طبقية عمدية فاقتصرت على الإداريين والأطباء والشبه طبيين بحث أن هذه الفئة لها تأثير كبير على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها لذا اقتصر الباحث عليها دون إدخال الفئات الأخرى التي تتكون منهم المؤسسة الاستشفائية وقد قدر العدد الإجمالي للفئة المأخوذة من المجتمع الأصلي ب 275 عاملا حيث سحبت عينة قدرت ب 40% من مجموع 275 عاملا ومن خلال مجموع العاملين الممثلين لكل طبقة وزعت 110 استمارة على عينة الدراسة حيث احتوت الاستمارة على 46 سؤال مغلق استعملت طريقة الإجابة على الأسئلة من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث عدد الاستمارات التي استرجعت بلغت 105 استمارة، أستخدم المنهج الوصفي للبحث.

- أشارت نتائج الدراسة ان مستوى الانتماء التنظيمي العام قد كان بمستوى متوسط وهو متوافق على سلم ليكرت بموافق إلى حد ما أي أن الانتماء للمؤسسة لم تتضح معالمه بعد، وبالتالي رفض الفرضية المطروحة القائلة أن مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية بتيميمون منخفض.

- أما نتائج الفرضية الثانية التي أشارت إلى أن معظم عينة الدراسة لم تكن راضية على أسلوب القيادة المتبع بالمؤسسة، فقد جاءت متوسط الفقرات منخفض ومن خلال هذه الفقرات تبين أن المدير لا يهتم بالقدر الكافي

¹ رحمان محمد: نفس المرجع، ص 61.

² رحمان محمد: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة وهران، الجزائر، 2010/2011.

للعاملين بقدر ما هو مهتم بإنجاز وتأدية العمل، وهذا يطلق عليه في علم الإدارة بأسلوب الإدارة العلمية، إذا فالفرضية القائلة يمارس المدير أسلوب الإدارة الجماعية في تسيير المؤسسة لم تتحقق أما نتائج الفرضية القائلة لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، العمر، مدة الخدمة في المؤسسة، واسم الوظيفة) والانتماء التنظيمي، أشارت نتائج هذه الفرضية أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية والانتماء التنظيمي وهذا باستخدام معامل الارتباط سيرمان.

2. دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظف المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية للباحث¹، "هاني يوسف خليل حجارة".

أجريت هذه الدراسة بمعهد التنمية المستدامة بجامعة القدس عام 2010، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في وزارات ومديريات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددها 14 مؤسسة، حيث بلغت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات نسبة (12%) والمؤلفة من (132) مستجيب، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام الاستمارة، تكونت من (76) فقرة وزعت في ثلاث محاور وتمت المعالجة الإحصائية استخدام برنامج الرمز (SPSS).

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية كانت بدرجة متوسطة والانتماء التنظيمي بدرجة مرتفعة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومرتفعة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات الباحثين نحو كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص المسمى ال وظيفي، الدخل الشهري، سنوات الخبرة، مكان السكن، مكان العمل).

¹ هاني يوسف خليل حجارة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس، 2010.

3. دراسة بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط¹، أعدتها "سمية جقيدل"، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم 2015، هدفت هذه الدراسة الى:

التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وأختيرت ولاية الأغواط نموذجاً، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة. وانطلقت من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

نتوقع مستوى متوسط في الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.

وتتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية الذي تم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) حيث تكونت العينة من 125 عامل من مقاطعة الأغواط، أختيرت بطريقة عشوائية عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتوصلت الدراسة الى نتائج هامة نورد البعض منها:

¹ سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والإلتزام التنظيمي كان مرتفع، كما بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لصالح (5.1 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (10.5 سنوات) في مستوى الإلتزام التنظيمي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4. دراسة بعنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري"¹، أعدها "ياسر عبد الوهاب"، دراسة في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بمصر سنة 2017، هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

التأصيل النظري لمفهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتحقيق أعلى استثمار بشري، وبالشكل الذي يسهم في تحسين الاداء الجهاز المصرفي. وانطلقت من الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوي معنوية 0.05a بين آراء الباحثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوي معنوية 0.05a بين آراء الباحثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء واعتمد الباحث في هذه الدراسة على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة استبيان وطبقت على عينة تتكون من 240 مفردة في الإدارة العليا، واعتمد على العينة الطبقية، ولقد توصلت الى نتائج:

أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقة موجبة ودالة معنوية وهي إشارة واضحة الى وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة،

¹ ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 18، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، مصر، 2017.

وان البنك المركزي المصري محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة وان كان ذلك بدرجة محدودة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة بعنوان: "تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي عن طريق التوسط في دور الملكية النفسية"¹، أعدها "أحمد رضا بلال وفروة مقدس وسميرة خالد" مذكرة دكتوراه في الجامعة العليا لاهور في باكستان سنة 2015، هدفت هذه الدراسة الى حصول المؤسسات وصانعي السياسة ورؤساء المديرين الذين يعملون في الكليات الخاصة على فهم أفضل لقضايا مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ورغبتهم في التعاون ومساعدتهم في نهاية المطاف على تطوير تلك الإستراتيجيات التي ستساعدهم على زيادة الفعالية التنظيمية.

وسوف يستخدم الباحثون الأطروحة كمادة مرجعية وسيقوم أصحاب الكليات الخاصة المتداخلة في تخطيط القوى العاملة ومشاركة الموظفين بإستخدام نتائج هذه الدراسة لتقييم الإستراتيجيات المحتملة التي يمكن أن تعالج بشكل كاف عدم مشاركة الموظف بعد التدريب في المؤسسات، وانطلقت الدراسة من الفرضيات:

يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة التوزيعية

يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة الإجرائية

يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة التفاعلية

يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي

يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي

ولقد اعتمدوا في جمع المعلومات في هذا الميدان على استبيان وطبقت على عينة عشوائية طبقية حيث تم جمع البيانات من 40 كلية فقط من باكستان وكان عددهم 307 مفردة، ولقد توصلت الدراسة الى نتائج:

¹ Ahmad Raza Bilal , farwa Muqadas , **Impact of Organizational justice on job satisfaction** , Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, vol 5 , no 2 , Top University Lahore , Pakistan , 2015.

وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ومع ذلك لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع كليات القطاع الخاص وغيرها من الصناعات في الباكستان.

2. **دراسة بعنوان:** "تحليل العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحديد الهوية التنظيمية بناء على تصورات المعلمين"¹، أعدها "علي رضا" وآخرون، قسم العلوم التربوية، معهد العلوم الإجتماعية جامعة تركيا سنة 2016، تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية بناء على تصورات المعلمين، وانطلقت من التساؤلات التالية:

الى أي مدى يرى مدرسو المدارس الثانوية العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية؟

كيف ينظر المعلمون الى العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية يختلفون وفقا لأنواع المدارس؟

كيف ينظر المعلمون الى العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية ويختلفون حسب أقدميتهم في المدرسة؟

الى أي مدى تتنبأ العدالة التنظيمية بسلوك الهوية التنظيمية؟

وتتكون مجموعة الدراسة من 1223 مدرسا يعملون في المدارس الثانوية في 14 بلدة بمقاطعة "بليكسير" في تركيا، تم جمع البيانات عن طريق مقياس العدالة التنظيمية ومقياس تحديد الهوية التنظيمية وخلصت نتائج الدراسة الى:

أن معلمي المدارس الثانوية لديهم آراء إيجابية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية وتحديد الهوية تختلف تصورات المعلمين للعدالة الاصلاحية اختلافا كبيرا وفقا للأقدمية ومكان العمل، تم العثور على جميع الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية ومع ذلك فقد تبين ان البعد الفرعي للعدالة الإجرائية هو الاكثر أهمية بالنسبة للتنبؤ التنظيمي على ما يبدو وهو العدالة التفاعلية وأخيرا تبين ان العدالة التوزيعية لها تأثير ضئيل على تحديد الهوية التنظيمية.

3. **دراسة بعنوان:** "العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ورضا العمل: نموذج شامل في الإطار التنظيمي الروماني"²، أعدها "Alin Gavreliuc, Zsolt E. Veress" قسم علم النفس جامعة الغرب تيميشوار

¹ Ali riza terzi, **Ananalysis of Organizational Justice and Organizational Identificcation Relation Based on Teachers Perceptions**, Universal journal of Educational Research ,vol 3 , no 5 , institute of social sciences ,turkey, 2017.

² Zsolt E Veress , Alin gavreliuc, **Organizational Commitment, Organizational justice and work**, Romanian journal of Applied psychology , vol 20 ,no 2 , Western University of satisfactionTimisoar , Romania ,2018.

رومانيا سنة 2018، هدفت هذه الدراسة في البحث عن الطريقة التي تتوسط فيها الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي برضا العمل الأساس المنطقي لدراسة هو بتقان لان في رأيهم أن هناك فجوة في الأدب العلمي عندما يتعلق الأمر بالدراسات التي تستكشف الطريقة التي تتفاعل بها أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومعظم الابحاث تتعامل مع الالتزام التنظيمي كمفهوم كلي، وان التفاعل بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي موثق جيدا، وانطلقت من الفرضيات التالية:

1. الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
2. الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي.
3. الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي.
4. الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة الشخصية والالتزام التنظيمي.
5. الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة المعلوماتية والالتزام التنظيمي.

تم إجراء البحث على منطمتين صناعيتين رومانيتين في مقاطعات هارغيتا وبراشوف (n=676) وتم تفسير البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل عامل الاستكشاف ونمذجة المعادلة الهيكلية، توصلت الدراسة الى نتائج: أن النموذج الذي تم الحصول عليه لا يفرض مزيد من المعرفة الموجودة فيما يتعلق بالعلاقة القوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بل يقترح أيضا طريقة تربط أبعاد هذين المفهومين بعضهما البعض والعلاقة التي يتوسط فيها الرضا الوظيفي، ويوضح النموذج المقترح أن ثلاثة من الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) تتم بواسطة الرضا الوظيفي وواحد يتوسط جزئيا (العدالة الإجرائية).

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم تقسيمها الى قسمين، القسم الأول متعلق بالدراسات العربية والقسم الثاني متعلق بالدراسات الأجنبية، ومن خلالها توصلنا إلى:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب ولكنها تختلف معها في جوانب عديدة أخرى. اذ تتشابه باعتمادها على أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) كدراسة (سمية جقيدل)، وعلى

المنهج الوصفي كدراسة (أحمد بجاج) وكذلك إتفقنا من خلال اعتماد دراستنا في جمع البيانات على الاستبيان مع دراسة (سمية جقيدل).

ومع دراسة (شذى لطفي محمود محمد) بأن درجة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كبيرة جدا في المجال الكلي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومع دراسة (ياسر عبد الوهاب) إتفقنا بوجود علاقة موجبة ودالة معنويا بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وهي إشارة واضحة إلى وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

وتقترب الدراسة الحالية من الدراسات الأجنبية في تناولها للعدالة التنظيمية بأبعادها كدراسة (Zsolt E. Veress Alin Gavreliuc) إتفقت كذلك مع دراسة (أحمد رضا بلال) في إستخدام أداة الاستبيان، وكذلك إتفقنا الدراسات السابقة الثلاث مع دراستنا من حيث النتائج حيث توصلت دراسة (أحمد رضا بلال) إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ودراسة (علي رضا) إتفقنا بأنه تم العثور على جميع الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية من خلال الآراء الإيجابية لمعلمي المدارس الثانوية، ودراسة (Zsolt E. Veress Alin Gavreliuc) إتفقنا من حيث أن النموذج المقترح للعدالة التنظيمية بأبعادها تتم بواسطة الرضا الوظيفي.

إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في الأهداف والفرضيات وفي ربط متغير العدالة التنظيمية بجملة من المتغيرات المختلفة التي تعتبر كأبعاد للمتغير التابع في دراستنا الحالية كالإلتزام التنظيمي في دراسة (سمية جقيدل) وفي المنهج مع هذه الأخيرة وفي أداة جمع البيانات حيث إعتد (أحمد بجاج) على إستمارة المقابلة والملاحظة، وأختلفت الدراسات السابقة العربية مع دراستنا من حيث النتائج حيث نجد (سمية جقيدل) توصلت إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والإلتزام التنظيمي كان مرتفع، ودراسة (أحمد بجاج) توصلت إلى ضعف مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها بالإدارة المحلية.

وإختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في الأهداف والفرضيات وكذلك من خلال تناولها للمتغير التابع حيث معظم الدراسات ركزت على الرضا الوظيفي كدراسة (ياسر عبد الوهاب) و(شذى لطفي محمود) وكذلك إختلفت في المنهج كدراسة (ياسر عبد الوهاب) حيث أعتد على التحليل الإحصائي للبيانات.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في الأهداف والفرضيات وفي طريقة جمع وتحليل البيانات حيث إعتد (علي رضا) على مقياس للعدالة التنظيمية و(Zsolt E. Veress Alin Gavreliuc) على تحليل عامل الإستكشاف ومذجة المعادلة الهيكلية.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب مثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1. تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
 2. استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي التحليلي.
 3. لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبيان والملاحظة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.
- ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع العدالة والولاء التنظيمي وشمول عينتها لمجموعة من عمال وموظفي شركة وطنية وتعدد ادواتها بين الاستبيان والملاحظة واستخدامها لمنهج الوصف التحليلي.

الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى كل من العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، ثم ذكرنا لمجموعة من دراسات سابقة عربية وأجنبية والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، إذ قسم الفصل إلى مبحثين، حيث جاء الأول عن النظريات الأدبية للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي والذي حمل مطلبين الأول عن ماهية العدالة التنظيمية والمطلب الثاني عن الانتماء الثاني، في ما كان المبحث الثاني دراسات سابقة ويشمل ثلاث مطالب

الأول دراسات عربية والثاني أجنبية بينما كان الثالث مقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة سابقة الذكر ضمن نفس المبحث.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة والتعريف بمتغيراتها في الفصل السابق من الجانب النظري ومن أجل تعميم الفهم للوصول إلى مثال تطبيقي ارتأينا إجراء دراسة تطبيقية (ميدانية) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الوادي، وهذا لما للدراسة الميدانية من أهمية في البحث العلمي، إذ تمكن صحة الحقائق التي بصدد دراستها، كما يتوقف نجاحها على كيفية التطرق إلى موضوعها ونوعية الأسلوب المستعمل لمعالجة هذا الموضوع ولهذا يجب اتباع جملة من القواعد المنهجية لإضفاء الصبغة العلمية والكشف عن الأسباب والنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة.

إذا تناول في هذا الفصل من الجانب التطبيقي الطريقة المستخدمة في الدراسة من منهج متبع ونستعرض أدوات الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات اللازمة للدراسة من بناءها وثباتها وأخير الطرق والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ومن ثم نخرج بتوصيات واقتراحات لتفاديها في المستقبل.

المبحث الأول: طرق والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف شامل بمؤسسة الكهرباء والغاز للوسط بالوادي، وتحليل هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: لمحة تاريخية

شهدت الولاية تقدما ملحوظا في قطاع الكهرباء والغاز خلال العقد الأخير من القرن الماضي من خلال تحسيد جملة من البرامج على غرار البرامج السابقة، منها برامج دعم ولايات الجنوب وبرامج ربط الأحياء والتحصيلات الاجتماعية، حيث بلغ الغلاف المالي المقرر لهذه البرامج والخاص بقطاع الكهرباء حوالي (200 مليار سنتيم وبشبكة تبلغ 700 كلم، 27000 توصيلة جديدة).

كما استفادت الولاية من مركزي تحويل يكل من غمرة وتندلة والرفع من طاقة مركز تكسبت، حيث يبلغ مجموع طاقة التحويل بالولاية 600 م.ف.أ بعدما كانت 120 م. في، في سنة 2003، وهو ما يمثل نسبة تطور تقدر ب: 500%.

ويسهر على انجاز هذه البرامج طاقم شركة توزيع الكهرباء والغاز مكون من 258 موظف، من بينهم 72 إطارا و156 عون حيرة و(30 عون تنفيذي موزعين غير جميع مراكز الشركة انشأ مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي في أواخر الثمانينات حيث كان عبارة عن مندوبية تمثل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، وبتاريخ 01/01/1991 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع يضم مجموعة من المقاطعات وهي: الوادي، المغير والدييلة.

أولا: البطاقة الفنية

التسمية: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تاريخ أول إنشاء: 01 جانفي 1990

تاريخ التحول إلى شركة توزيع: حويلية 2005

1. المديرية المركزية: سونلغاز توزيع الوسط (البلدية)

2. الموارد البشرية: يبلغ عدد موظفي المديرية 258 موظف منها: 72 إطارا، 156 عون تحكم و (30 عون

تنفيذي

3. خصائص الشبكة:

أ. بالنسبة للكهرباء:

- طول شبكة التوتر المتوسط: 2085 كلم.

- طول شبكة التوتر المنخفض: 2000 كلم.

- عدد مراكز التحويل: 2515 مركز.

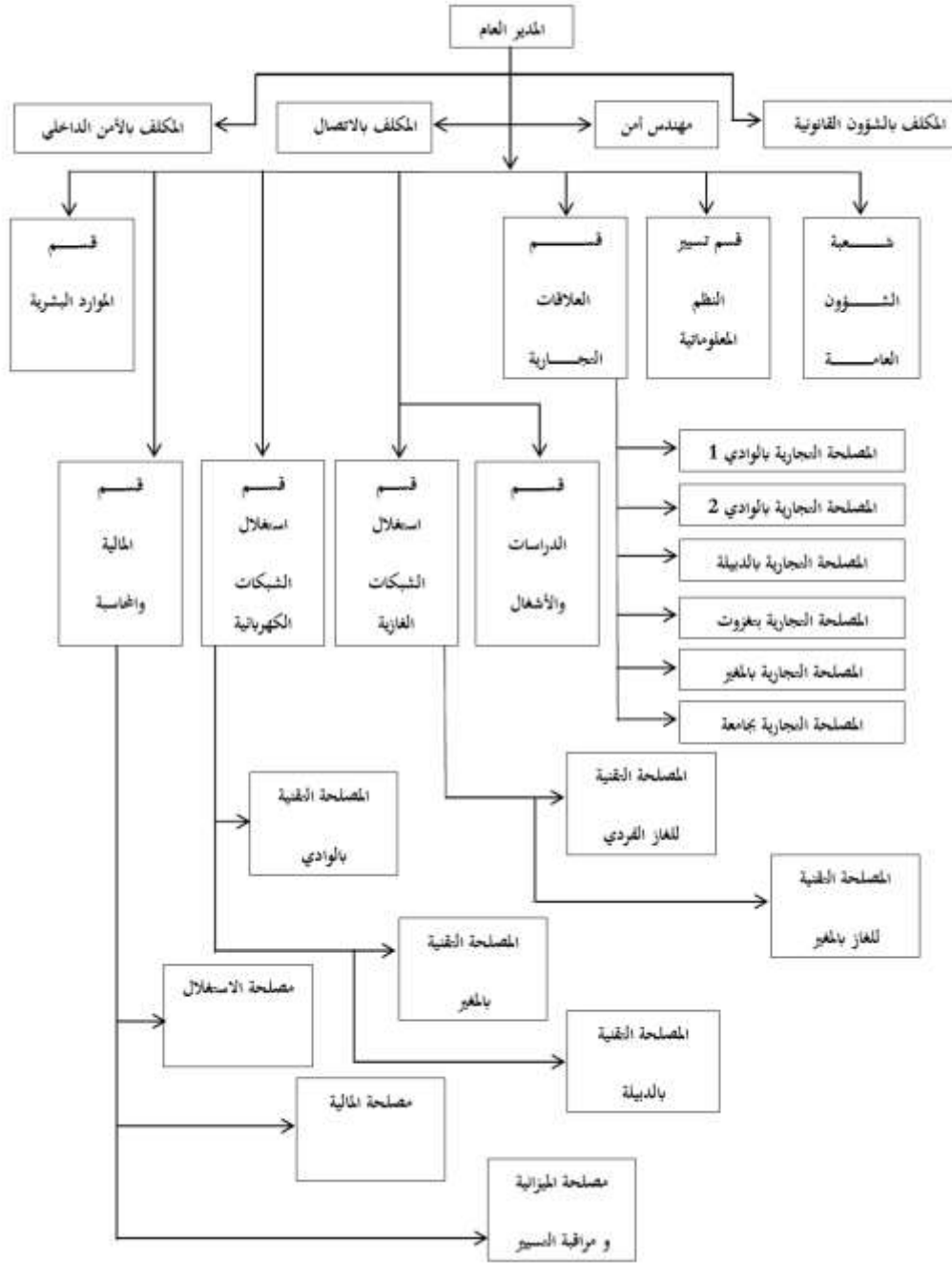
ب. بالنسبة للغاز:

طول الشبكة: 223 كلم

مراكز التمويل بالطاقة الكهربائية: هناك ثلاث مراكز التموين بالطاقة الكهربائية وهي: مركز تكسبت، مركز غمرة ومركز المغير.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

الشكل 6: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وسط - فرع الوادي -



المصدر: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

للقِيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام والمصالح التي يمكن التعرف عليها:

1. **المدير العام:** ويتمثل دور المدير في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقاسم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة أداء العمال لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم.

2. **المكلف بالشؤون القانونية:** وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير وأصبح قسم مستقل يعمل على حل الخلافات بين الموظفين

3. **مهندس أمن:** ومن بعض مهامه

- جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية.

- تحضير الاجتماعات نيابة عن مدير المبيعات.

4. **المكلف بالاتصال:** ويتمثل بعض مهامه في ما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (النشرات والملصقات، والصحافة والإذاعة المحلية، والكتيبات...)، استنادا إلى سياسات التي وضعتها الشركة.

- المشاركة مع الإدارة العليا للشركة.

5. **المكلف بالأمن الداخلي:** ويتمثل بعض مهامه فيما يلي:

- إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز الانقسامات (الدوائر وكذلك الانقسامات ومكاتب المبيعات بشكل دائم).

- إجراء عمليات تفتيش دورية للهياكل في التوزيع في ظل الاتجاه للتحقق من حالة الجهاز الأمن الداخلي.

6. **شعبة الشؤون العامة:**

7. **قسم تسيير النظم المعلوماتية:**

8. **نظم إدارة المعلومات:**

9. **صيانة أجهزة الكمبيوتر:**

10. قسم العلاقات التجارية:

11. الإدارة:

12. الفواتير:

13. الرقابة والتفتيش:

14. الوكالات التجارية: وتتفرع إلى عدة مصالح تجارية وهي:

جدول 1: توزيع الوكالات التجارية.

المصاحفة التقنية	العنوان	المنطقة	الهاتف
الوادي	الوادي، كوينين، البياضة، الرياح، النخلة، العقلة، واد العلنده، ميه ونسه.	تكسبت الوادي	-
الديبيلة	الديبيلة، حساني عبد الكريم، المقرن، حاسي خليفة، طريفوي، الطالب العربي، بن قشة دوار الماء، قمار، الرقيبية، سيدي عون، تغزوت، ورماس.	نحج شعبان خليفة	-
المغير	المغير، جامعة أم الطيور، اسطبل، تندلة، سيدي عمران، ش ارع سيدي خليل، مرارة.	شارع شارف محمد	-

المصدر: . من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

الفرع الثالث: دور وأهداف مؤسسة سونلغاز

تحقق سونلغاز دور أساسي للاقتصاد الوطني وذلك من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى دور المؤسسة وأهدافها.

أولاً: دور سونلغاز في الاقتصاد الوطني

للمؤسسة دور هام جدا في الاقتصاد الوطني حيث تعتبر المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات) ففي ميدان الصناعة نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الاستراتيجية والتحويلية هذا لأن كل الآلات الموجودة على مستوى هذه المصانع تعمل بالكهرباء والغاز، كما لها دور كبير في تموين القطاع الزراعي بالمضخات ومختلف الآلات والمحركات، أما على مستوى قطاع الخدمات فإن حمل وسائل

النقل تستعمل مادة الغاز وكذا دور الكهرباء في الإنارة العمومية كما أنها توفر مناصب شغل للعاطلين عن العمل وبكذا يظهر حاليا دور مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني فهي الممول الرئيسي للقطاعات الرئيسية.

ثانيا: أهداف مؤسسة سونلغاز

ورد في المادة (06) من المرسوم 26-195 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز ما يلي ومن بين لأهداف التي ترمي إليها مؤسسة سونلغاز¹:

- إنتاج الكهرباء والغاز في الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل السوق لتلبية حاجيته.
- دراسة كل شكل أو مصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كالتاجر في تعامله مع الآخرين وذلك وفق القرار 95-280 ليوم 17 ديسمبر 1995م المادة (05) ونفس القرار يعرف في مادته (06).
- مهمات للمؤسسة وهي: تأمين الانتاج، النقل، توزيع الطاقة الكهربائية، تأمين التوزيع العمومي للغاز وذلك للمحافظة على شروط الجودة والأمن والنقل في أقل الأسعار وهذا في إطار مهمتها للخدمات العامة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وتم إعداده وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

¹ المادة 06، المرسوم التنفيذي 26-195، المتضمن القانون الأساسي لمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والمسماة سونلغاز.

- 1-1 يتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات العمل).
- 2-1 يتضمن المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية ويتضمن (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)
- 3-1 يتضمن المتغير التابع وهو الانتماء التنظيمي ويتضمن 17 سؤال.

2 - صدق وثبات الاستبيان:

1- صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

قمنا بحساب صدق المحتوى للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة I لكل محور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول 2: صدق المحتوى.

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig	القرار
العدالة التنظيمية	30	0.915	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
الانتماء التنظيمي		0.892	0.000	دالة إحصائية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2) نجد أن قيمة معامل الارتباط R بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية تتراوح بين (0.892 و 0.915)، وهي تدل على وجود علاقة قوية بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01، إذا هي دالة إحصائية عند 0.01، وعلية نقول الاستبيان صادق.

2. التناسق الداخلي للبندود (ألفا كرونباخ) :

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

جدول 3: التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	القرار
العدالة التنظيمية	19	0.726	دالة إحصائية
الانتماء التنظيمي	17	0.761	دالة إحصائية
الدرجة الكلية	36	0.863	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان، أي درجة التناسق الداخلي بين بنود المحور الأول العدالة التنظيمية تساوي 0.726، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الأول ودرجة التناسق الداخلي بين بنود المحور الثاني الانتماء التنظيمي تساوي 0.761، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الثاني، وما يؤكد ذلك درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.863، وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

المطلب الثالث: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنتناول فيه منهج الدراسة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، باستخدام مصدرين أساسيين وهما:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع والمقالات العربية والاجنبية، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض، ووزعت على عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي وكل من الوكالتين التجاريتين الوادي 1 والوادي 2

2- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

- أ- مجمع الدراسة: يتكون مجمع الدراسة من عينة من مجموع العاملين في المؤسسة محل الدراسة والموضحة كما يلي
- المؤسسة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي
 - العنوان: شارع محمد خميسي الوادي
 - عدد العمال: 612
 - رأس مال: 64000000000
- ب- عينة الدراسة: قمنا بتوزيع 80 استبانة استرجعنا 75 و5 منها غير صالحة ملغاة أي ما يعادل.

جدول 4: يوضح توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة.

الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير صالحة للتحليل	صالحة للتحليل
العدد	80	75	5	5	70
النسبة	%100	%93.75	%6.25	%6.25	%87.5

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لتوزيع الاستبيانات واستردادها.

3- خصائص عينة الدراسة:

1-الجنس:

جدول 5: يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثي).

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
88.57%	62	ذكر
11.43%	8	أنثي
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

الشكل 7: رسم بياني يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثي)



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (5) والشكل (7) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين لمتغير الجنس، حيث نجد عدد الذكور 62 موظف بنسبة 88.57 %، وعدد الإناث 8 موظفات بنسبة 11.43 %.

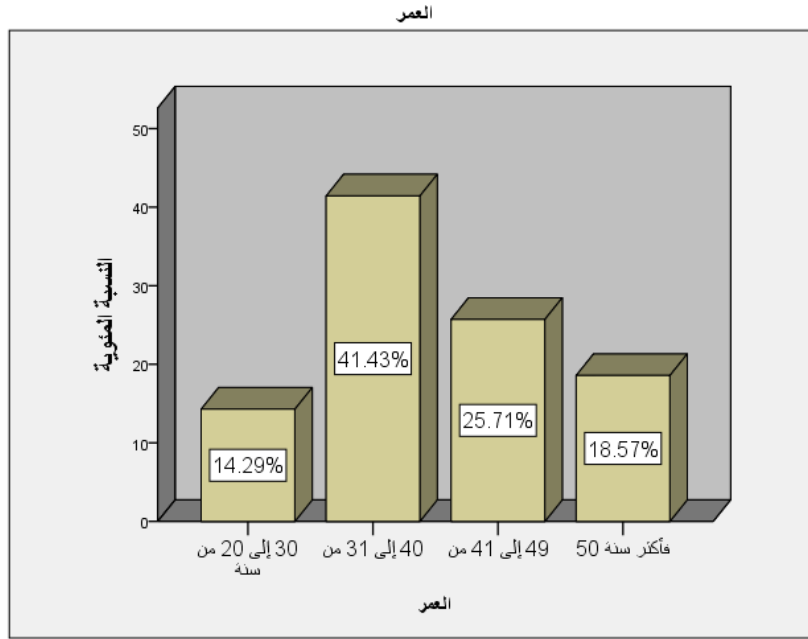
2 - العمر :

جدول 6: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	10	14.29 %
من 31 إلى 40 سنة	29	41.43 %
من 41 إلى 49 سنة	18	25.71 %
50 سنة فأكثر	13	18.57 %
المجموع	70	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

الشكل 8: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (6) الشكل رقم (8) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير العمر، حيث نجد عدد الذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة 10 موظفين بنسبة 14.29%، وعدد الذين أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة 29 موظف بنسبة 41.43%، وعدد الذين أعمارهم بين 41 إلى 49 سنة 18 موظف بنسبة 25.71%، وعدد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر 13 موظف بنسبة 18.57%.

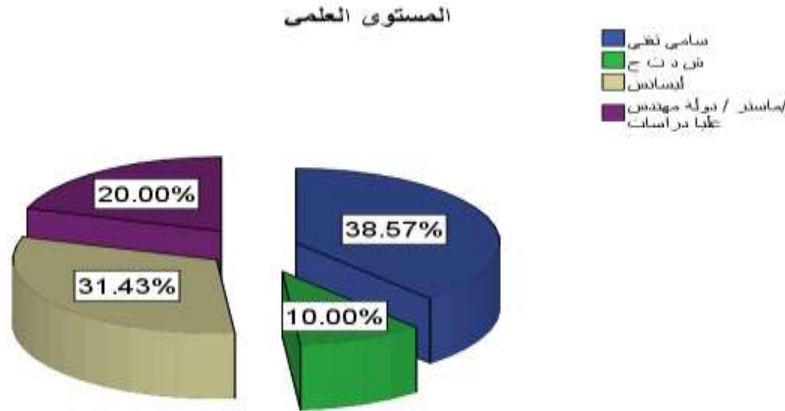
3 - المستوى العلمي:

جدول 7: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
38.57%	27	تقني سامي
10%	7	ش د ت ج
31.43%	22	ليسانس
20%	14	مهندس دولة/ماستر/ دراسات عليا
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

الشكل 9: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (7) والشكل رقم (9) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المستوى العلمي، حيث نجد عدد الذين لديهم شهادة تقني سامي 27 موظف بنسبة 38.57%، وعدد الذين لديهم شهادة (ش د ت ج) 7 موظفين بنسبة 10% وعدد الذين لديهم شهادة ليسانس 23 موظف بنسبة 31.43%، وعدد الذين لديهم شهادة (مهندس دولة/ماجستير/دراسات عليا) 14 موظف بنسبة 20%.

4 - الوظيفة:

جدول 8: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إداري	16	22.85%
تقني ميداني	23	32.86%
إطار سامي (رئيس مصلحة فما فوق)	4	5.71%
إطار	6	8.57%
عون تحكم	8	11.43%
عون تنفيذي	13	18.57%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

الشكل 10: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (8) والشكل رقم (10) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث نجد عدد الذين وظيفتهم إداري 16 موظف بنسبة 22.85 %، وعدد الذين وظيفتهم تقني ميداني 23 موظفين بنسبة 32.86 %، وعدد الذين وظيفتهم إطار سامي 4 موظف بنسبة 5.71 %، وعدد الذين وظيفتهم إطار 6 موظف بنسبة 8.57 %، وعدد الذين وظيفتهم عون تحكم 8 موظف بنسبة 11.43 %، وعدد الذين وظيفتهم عون تنفيذي 13 موظف بنسبة 18.57 %.

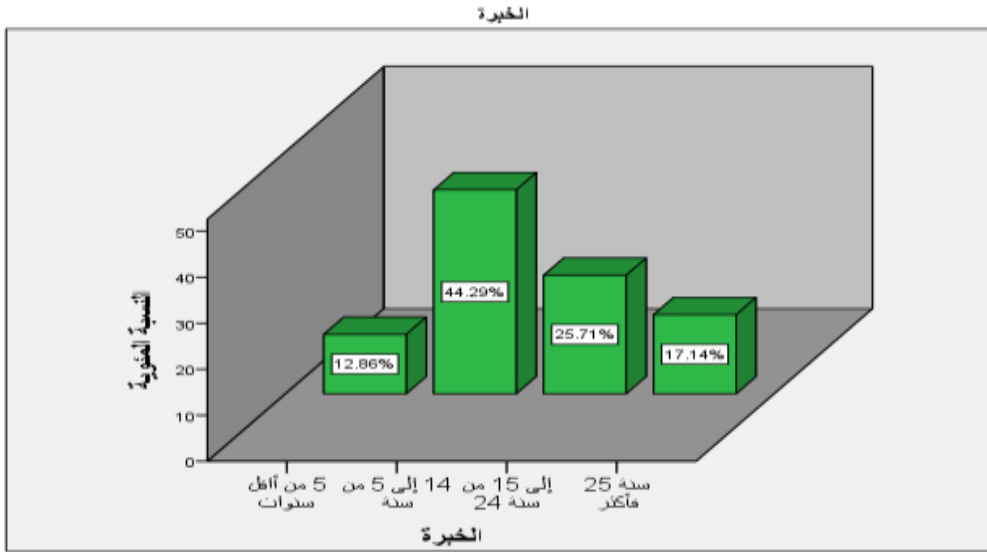
5 - الخبرة:

جدول 9: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	12.85 %
من 5 إلى 14 سنوات	31	44.29 %
من 15 إلى 24 سنة	18	25.71 %
25 سنة فأكثر	12	17.14 %
المجموع	70	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

الشكل 11: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (9) والشكل رقم (10) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث نجد عدد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 9 موظفين بنسبة 12.85%، وعدد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 14 سنة 31 موظف بنسبة 44.29%، وعدد الذين لديهم خبرة من 15 إلى 24 سنة 18 موظف بنسبة 25.71%، وعدد الذين لديهم خبرة من 25 فأكثر 12 موظف بنسبة 17.14%.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التنظيمية في الانتماء التنظيمي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب نتائج الانحدار الخطي البسيط، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول 10: نتائج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T
العدالة التنظيمية	الانتماء التنظيمي	0.626	0.392	25.963	0.000	0.676	5.095	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 25.963، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث تفسر النتائج أن العدالة التنظيمية تفسر 39.2% من التباين الحاصل في الانتماء التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين العدالة التنظيمية و الانتماء التنظيمي تساوي 0.676، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زادت العدالة التنظيمية في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الانتماء التنظيمي بمقدار 0.676 وحدة، بناء على ذلك نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

المطلب الثاني: الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التوزيعية في الانتماء التنظيمي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب نتائج الانحدار الخطي البسيط، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول 11: نتائج الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T
العدالة التوزيعية	الانتماء التنظيمي	0.681	0.464	5.827	0.018	0.785	2.414	0.018

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 5.827، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.018 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث تفسر النتائج أن العدالة التوزيعية تفسر 46.4% من التباين الحاصل في الانتماء التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين العدالة التوزيعية و الانتماء التنظيمي تساوي 0.785، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زادت العدالة التوزيعية في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الانتماء التنظيمي بمقدار 0.785 وحدة، بناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة الإجرائية في الانتماء التنظيمي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب نتائج الانحدار الخطي البسيط، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول 12: نتائج الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	قيمة β	قيمة T	دلالة T
العدالة الإجرائية	الانتماء التنظيمي	0.775	0.601	11.155	0.001	1.407	3.340	0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 11.155، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث تفسر النتائج أن العدالة الإجرائية تفسر 60.1% من التباين الحاصل في الانتماء التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين العدالة الإجرائية و الانتماء التنظيمي تساوي 1.407، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زادت العدالة الإجرائية في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الانتماء التنظيمي بمقدار 1.407 وحدة، بناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التعاملية في الانتماء التنظيمي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب نتائج الانحدار الخطي البسيط، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول 13: نتائج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T
العدالة التعاملية	الانتماء التنظيمي	0.718	0.516	72.497	0.000	2.478	8.515	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 72.497، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث تفسر النتائج أن العدالة التعاملية تفسر 51.6% من التباين الحاصل في الانتماء التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين العدالة التعاملية و الانتماء التنظيمي تساوي 2.478، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زادت العدالة التعاملية في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الانتماء التنظيمي بمقدار 2.478 وحدة، بناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة)، عند مستوى معنوية 5%.

أ. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين: لمعرفة الفروق حسب متغير الجنس:

تنص الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى معنوية 5%.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول 14: قيمة T ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الجنسين (ذكر، أنثى) في متغير الانتماء التنظيمي.

البيانات الإحصائية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	دلالة T
الجنس	ذكور	62	68.77	11.565	غير دالة إحصائياً	1.316	0.193	68	غير دالة إحصائياً
	إناث	8	74.38	9.039	غير دالة إحصائياً	1.730			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (14)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي 68.77 وانحرافهم المعياري يساوي 11.565، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث يساوي 74.38 وانحرافهم المعياري يساوي 9.039، في حين نجد قيمة اختبار التجانس F تساوي 1.730 وهي غير دالة إحصائياً وعليه يمكن القول بأن مجموعة الذكور و الإناث متجانستين وعليه بلغت قيمة T تساوي 1.316، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.193 وهي أكبر من 0.05 وعليه الاختبار غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 68، بناء على ذلك نرفض الفرضية القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى معنوية 5 %، ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى معنوية 5 %، أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي لدرجة الانتماء التنظيمي بالنسبة للذكور والمتوسط الحسابي لدرجة الانتماء التنظيمي بالنسبة للإناث، وهذا ما يؤد صحة النتائج بنسبة 95 %، وبنسبة خطأ 5 %.

ب . اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة الفروق حسب متغير العمر

تنص الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى لمتغير العمر (من 20 إلى 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 49 سنة، 50 سنة فأكثر)، عند مستوى معنوية 5 %.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول 15: قيمة F ودلالاتها الإحصائية للفروق بين فئات العمر الأربعة في درجة الانتماء التنظيمي

المتغير التابع	البيانات الإحصائية	عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	القرار
الانتماء التنظيمي	من 20 إلى 30 سنة	10	65.90	13.747	5	0.003	دالة إحصائية
	من 31 إلى 40 سنة	29	70.79	12.471			
	من 41 إلى 49 سنة	18	63.39	4.754			
	50 سنة فأكثر	13	77.38	8.441			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15) أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة تساوي 65.90 وانحرافهم المعياري يساوي 13.747، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة تساوي 70.79 وانحرافهم المعياري يساوي 12.471، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذين أعمارهم من 41 إلى 49 سنة تساوي 63.39 وانحرافهم المعياري يساوي 4.754، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر

تساوي 77.38 وانحرافهم المعياري يساوي 8.441، في حين بلغت قيمة " F " 5 ومستوى دلالة هي Sig تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وعليه الاختبار دال إحصائياً، وعليه نقبل الفرض القائل بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى لمتغير العمر (من 20 إلى 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 49 سنة، 50 سنة فأكثر)، عند مستوى معنوية 5 %.

ج . اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة الفروق حسب متغير الخبرة.

تنص الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 14 سنة، من 15 إلى 24 سنة، 25 سنة فأكثر)، عند مستوى معنوية 5 %.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول 16: قيمة F ودالاتها الإحصائية للفروق بين فئات الخبرة الأربعة في درجة الانتماء التنظيمي.

المتغير التابع	المستويات الإحصائية	عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	القرار
الانتماء التنظيمي	أقل من 5 سنوات	9	72.22	15.205	2.061	0.114	غير دالة إحصائياً
	من 5 إلى 14 سنوات	31	67.83	9.574			
	من 15 إلى 24 سنة	18	72.95	10.576			
	25 سنة فأكثر	12	63.22	12.892			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (16) أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تساوي 72.22 وانحرافهم المعياري يساوي 15.205، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى 14 سنة تساوي 67.83 وانحرافهم المعياري يساوي 9.574، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذين لديهم خبرة من 15 إلى 24 سنة تساوي 72.95 وانحرافهم المعياري يساوي 10.576، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الموظفين الذين لديهم خبرة 25 سنة فأكثر تساوي 63.22 وانحرافهم المعياري يساوي 12.892، في حين بلغت قيمة " F " 2.061 ومستوى دلالة هي Sig تساوي 0.114 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 وعليه الاختبار غير دال إحصائياً، وعليه نرفض الفرض القائل بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 14 سنة، من 15 إلى 24 سنة، 25 سنة فأكثر)، عند مستوى معنوية 5 %، ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 14 سنة، من 15 إلى 24 سنة، 25 سنة فأكثر)، عند مستوى معنوية 5 %.

بناء على نتائج الفرضيات الثلاثة السابقة نرفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة)، عند مستوى معنوية 5 %، ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الانتماء التنظيمي في شركة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة)، عند مستوى معنوية 5 %.

الخاتمة

الخاتمة

ومن خلال دراستنا الحالية وتويجا للجهود المبذول تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والانسانية باعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق اهدافها، وسير بها نحو الأفضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له وإشراكه في تطوير مؤسسته وأيضاً في العمليات الانتاجية كل ذلك يساعد بلا شك على ايجاد الحافز والشعور بالاستقرار والانتماء وهو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة، وكذا توفير العدل والإنصاف والمساواة في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافآت وأيضاً حسن المعاملة، وهذا ما يؤدي بضرورة إلى الانتماء والرغبة في البقاء والاستمرار في العمل.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وهذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيانين وضع خصيصاً لقياس هذه العلاقة بعد تحكيمه وضبطه ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن للعدالة التنظيمية علاقة الانتماء التنظيمي وذلك من خلال وجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة المعاملات) والانتماء التنظيمي.

- نتائج الدراسة النظرية:

إن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية. الإجرائية. التعاملية) بمثابة أنساق فرعية تؤدي كل منها دوراً جزئياً مكملاً للأدوار الأخرى وكل منها تعمل بشكل وظيفي من أجل تحقيق الإلتزام والبقاء والإستقرار فالعدالة التنظيمية بمثابة البناء الكلي الذي يحتوي على هذه الأنساق فإنها تلقائياً تؤثر على باقي الأنساق الأخرى مما يؤدي إلى عدم إنسجام وتوازن البناء وبالتالي حدوث خلل وظيفي وهو مؤشر لعدم الاستقرار ولهذا فالعدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي وذلك لأهمية الأثر الذي يحدثه شعور العاملين بها أو عدمها في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الإلتزام والولاء التنظيمي في المؤسسة .

وهذا ما يشعر العامل بوجود عدالة تنظيمية والتي تساهم في خلق مناخ تنظيمي داعم للعلاقات الإنسانية وتجعله يشعر بالانتماء وتحقيق مستوى من الرضا الإدراكي والعاطفي الذي يحفزهم على استقرارهم وانسجامهم الإيجابي للعمل.

- نتائج الدراسة التطبيقية:

- * توفر بعد العدالة الإجرائية بمستويات أكثر من بعدي العدالة التعاملية والتوزيعية في المؤسسة محل الدراسة
- * توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- * توفر بعد الإنتماء العاطفي بمستويات أكثر من بعدي الانتماء المستمر والمعياري في المؤسسة محل الدراسة
- * توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %
- * توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %
- * توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الإنتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزي العوامل الديمغرافية العمر
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الإنتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزي العوامل الديمغرافية الخبرة المهنية

الاقترحات التوصيات:

- بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات والاقتراحات للارتقاء بالعدالة التنظيمية ومحاولة معالجتها من أجل رفع مستوى الانتماء التنظيمي للموظفين بالمؤسسة وهذا من خلال:
- تفعيل العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل الإدارة ومحيط العمل.
- الحرص على تطبيق نظام واضح وملائم وعادل داخل المؤسسة.

- تشجيع المدراء والمسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي الشعور بالانتماء عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية.
- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على الموظفين.
- مشاركة العمال والموظفين في عمليات اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والذي من شأنه زيادة درجة ارتباط بين العمال والإدارة.
- توفير احساس الموظفين بعدالة الاجراءات وعدالة التوزيع.
- اجراء دراسة مماثلة عن اساليب التحفيز المقدمة للموظف وربطها بالعدالة التنظيمية.
- تكثيف اللقاءات المستمرة للعمال مع المسؤولين المباشرين في المنظمة للتعرف على مشاكلهم وكذا وجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل ومناقشتهم بموضوعية، إذ يؤدي هذا الاجراء إلى توفير مناخ يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية.

آفاق الدراسة:

اقترح بعض المواضيع المستقبلية حول الموضوع :

- علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية
- أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية
- واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية
- مدى تأثير العدالة التنظيمية على أبعاد الإلتزام الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية
- أثر العدالة الإجرائية على الإستقرار الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد عبد الرحمن هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف الأمنية، الرياض، 1998.
2. أسعد، ي وسف بن ميخائيل: الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
3. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 2003.
4. جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية. تاريخ الإطلاع: 21 جوان 2016، على الموقع: <https://www.researchgate.net>.
5. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراف الوظيفي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، ص 6. شوهده 15 جوان 2016، على الموقع <http://www.iasj.net>.
6. حريم حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
7. حمادات محمد، محمد حسن: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
8. خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريس، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23.
9. خضر، لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000.
10. خطاب عايذة: اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991.
11. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009.
12. رحماني محمد: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة وهران، الجزائر، 2011/2012.

13. رحمانى محمد: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة وهران، الجزائر، 2010/2011.
14. رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2004.
15. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.
17. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014.
18. سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. سليمان، شاكر عبد الحميد وآخرون: علم النفس العام، ط 2، دار أتون للنشر، القاهرة، 1989.
20. سمية جعيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
21. سمية جعيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
22. شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.
23. عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الاقتصادية، المجلد 10، العدد1، 2007.
24. عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى، مجلة الغري للعلوم، العدد2011، 07.
25. عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.

26. المادة 06، المرسوم التنفيذي 26-195، المتضمن القانون الأساسي لمؤسسة الجزائرية الكهرباء والغاز والمسماة سونلغاز.
27. محارمة محارمه، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية": دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02، 2000.
28. مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط 1، دار، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.
29. منصور طلعت وآخرون: أسس علم النفس العام، الأنجلومصرية، القاهرة، 1984.
30. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
31. الهاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، ط 1، عمان 1991.
32. هاني يوسف خليل حجارة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس، 2010.
33. ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 18، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، مصر، 2017.
34. Ahmad Raza Bilal , farwa Muqadas , Impact of Organizational justice on job satisfaction , Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, vol 5 , no 2 , Top University Lahore , Pakistan , 2015.
35. Ali riza terzi, Ananalysis of Organizational Justice and Organizational Identificcation Relation Based on Teachers Perceptions, Universal journal of Educational Research ,vol 3 , no 5 , institute of social sciences ,turkey, 2017.
36. Zsolt E Veress , Alin gavreliuc, Organizational Commitment, Organizational justice and work, Romanian journal of Applied psychology , vol 20 ,no 2 , Western University of satisfactionTimisoar , Romania ,2018.

الملاحق

ملاحق رقم (01): استبيان الدراسة



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



نقاط الاستبيان التي سنتطرق إليها في الجانب التطبيقي هو أحد أدوات الدراسة لاستكمال المتطلبات الحصول على شهادة الماستر إدارة أعمال بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

من إعداد الباحثين: حابي محمد رضا وغولي العربي.

المحور الأول: المتغيرات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 30-20 سنة 40-31 سنة 49-41 سنة 50 سنة فأكثر

المستوى العلمي: تقني سامي ش د ت ج ليسانس مهندس دولة /ماستر دراسات عليا

الوظيفة: إداري تقني ميداني إطار سامي (رئيس مصلحة فما فوق): إطار

عون تحكم عون تنفيذي

الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 - 14 سنة 15 - 24 سنة 25 سنة فأكثر

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية: ويقصد بها مدى شعور الموظف بالعدالة عند الحصول على العوائد والتحفيزات المادية والمعنوية					
العبارات:	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01					
02					
03					
04					
05					
06					
عدالة الإجراءات: ويقصد بها مدى شعور الموظف بعدالة الإجراءات والقواعد والضوابط عند اتخاذ القرارات					
07					
08					
09					
10					
11					
12					

عدالة التعاملات: ونقصد بها مدى شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها من المدراء والزملاء في المؤسسة					
				أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي سلوكيات مقبولة	13
				يتم مناقشة القرارات المتعلقة بعملتي وإعلامي بها	14
				يزاعي مسؤولي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي	15
				يتم إعلامي عادة بأي نشاطات (رسمية - اجتماعية) قبل حدوثها	16
				أشعر بأن سلوك الرؤساء والمشرفين في المؤسسة تتميز بالإنصاف والعدالة	17
				يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	18
				أشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال	19

المحور الثالث: الانتماء التنظيمي

				إنني مستعد لبذل كل الجهد من أجل نجاح عملي	20
				عملي يحفزني ماديا ومعنويا لتقديم أفضل الأداء	21
				أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية	22
				أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	23
				انتمائي لمؤسستي لا يمكن أن يعوضه عمل بمؤسسة أخرى	24
				أشعر بكل الفخر والاعتزاز بالانتماء لمؤسستي	25
				جو العمل السائد في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها	26
				تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة	27

				أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل بشكل دائم	28
				لمؤسستي الفضل في بناء حياتي ومستقبلي المهني	29
				تعتبر مؤسستي ي المكان الذي أفضل العمل فيه	30
				الالتزام الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني بالبقاء في المؤسسة	31
				توفر مؤسستي الفرصة لإظهار طاقاتي لدى زملائي	32
				أحرص على البقاء في مؤسستي مهما كانت الظروف	33
				أشعر بالالتزام دائم للبقاء في مؤسستي	34
				توفر مؤسستي بيئة عمل مناسبة للعاملين	35
				تسهر مؤسستي على رفع الروح المعنوية للعاملين	36

ملاحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

Correlations

		الدرجة الكلية	العدالة التنظيمية	الانتماء التنظيمي
الدرجة_ الكلية	Pearson Correlation	1	.915**	.892**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	.915**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
الانتماء التنظيمي	Pearson Correlation	.892**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	36

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	62	88.6	88.6	88.6
	أنثى	8	11.4	11.4	100.0
Total		70	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	16	22.9	22.9	22.9
تقني ميداني	23	32.9	32.9	55.7
(إطار سامي) رئيس مصلحة فما فوق	4	5.7	5.7	61.4
إطار	6	8.6	8.6	70.0
عون تحكم	8	11.4	11.4	81.4
عون تنفيذي	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

العلمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سامي تقني	27	38.6	38.6	38.6
ج ت د ش	7	10.0	10.0	48.6
ليسانس	22	31.4	31.4	80.0
عليا دراسات / ماستر / دولة مهندس	14	20.0	20.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 إلى 30 سنة	10	14.3	14.3	14.3
من 31 إلى 40	29	41.4	41.4	55.7
من 41 إلى 49	18	25.7	25.7	81.4
سنة فأكثر 50	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	9	12.9	12.9	12.9
سنة 14 إلى 5 من	31	44.3	44.3	57.1
سنة 24 إلى 15 من	18	25.7	25.7	82.9
فأكثر سنة 25	12	17.1	17.1	100.0

Total	70	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الانتماء التنظيمي ذكر	62	68.77	11.565	1.469
الانتماء التنظيمي أنثى	8	74.38	9.039	3.196

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الانتماء التنظيمي	Equal variances assumed	1.730	.193	-1.316-	68
	Equal variances not assumed			-1.592-	10.218

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الانتماء التنظيمي	Equal variances assumed	.193	-5.601-	4.257
	Equal variances not assumed	.142	-5.601-	3.517

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
الانتماء التنظيمي	Equal variances assumed	-14.095-	2.893
	Equal variances not assumed	-13.415-	2.213

Descriptives

الانتماء التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
من 20 إلى 30 سنة	10	65.90	13.747	4.347	56.07	75.73
من 31 إلى 40	29	70.79	12.471	2.316	66.05	75.54
من 41 إلى 49	18	63.39	4.754	1.121	61.02	65.75
سنة فأكثر 50	13	77.38	8.441	2.341	72.28	82.49
Total	70	69.41	11.391	1.361	66.70	72.13

Descriptives

الانتماء التنظيمي

	Minimum	Maximum
من 20 إلى 30 سنة	50	85
من 31 إلى 40	50	85
من 41 إلى 49	54	68
سنة فأكثر 50	54	85
Total	50	85

ANOVA

الانتماء التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1657.972	3	552.657	5.000	.003
Within Groups	7295.013	66	110.531		
Total	8952.986	69			

Descriptives

الانتماء التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	9	72.22	15.205	5.068	60.53	83.91
من 5 إلى 14 سنة	31	67.83	9.574	1.748	64.26	71.41
من 15 إلى 24 سنة	18	72.95	10.576	2.255	68.27	77.64
سنة فأكثر 25	12	63.22	12.892	4.297	53.31	73.13
Total	70	69.41	11.391	1.361	66.70	72.13

Descriptives

الانتماء التنظيمي

	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	50	85
من 5 إلى 14 سنة	54	83
من 15 إلى 24 سنة	56	85
سنة فأكثر 25	50	85
Total	50	85

ANOVA

الانتماء التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	766.753	3	255.584	2.061	.114
Within Groups	8186.232	66	124.034		
Total	8952.986	69			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.392	.266		9.761

a. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2473.841	1	2473.841	25.963	.000 ^b
	Residual	6479.145	68	95.282		
	Total	8952.986	69			

a. Dependent Variable: الانتماء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.268	10.300		1.676	.098
	العدالة التنظيمية	.676	.133	.526	5.095	.000

a. Dependent Variable: الانتماء التنظيمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	.464	.065		11.012

a. Predictors: (Constant), العدالة التوزيعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	706.634	1	706.634	5.827	.018 ^b
	Residual	8246.352	68	121.270		
	Total	8952.986	69			

a. Dependent Variable: الانتماء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العدالة التوزيعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.149	8.089		6.200	.000
	العدالة التوزيعية	.785	.325	.281	2.414	.018

a. Dependent Variable: الانتماء التنظيمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 ^a	.601	.128	10.635

a. Predictors: (Constant), العدالة الاجرائية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1261.663	1	1261.663	11.155	.001 ^b
	Residual	7691.323	68	113.108		
	Total	8952.986	69			

a. Dependent Variable: الانتماء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العدالة الاجرائية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.005	10.381		3.372	.001
	العدالة الاجرائية	1.407	.421	.375	3.340	.001

a. Dependent Variable: الانتماء التنظيمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.516	.509		7.983

a. Predictors: (Constant), العدالة التعاملاتية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4619.788	1	4619.788	72.497	.000 ^b
	Residual	4333.198	68	63.723		
	Total	8952.986	69			

a. Dependent Variable: الانتماء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العدالة التعاملاتية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.419-	8.257		-.051-	.960
	العدالة التعاملاتية	2.478	.291	.718	8.515	.000

a. Dependent Variable: الانتماء التنظيمي