

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية - للمؤسسة بنك البركة وكالة الوادي - بالوادي -

المشرف:

د. محمد الباي

إعداد:

- عامر جرمون

- عبد الرحمان بيكي

- نبيل مصباحي

لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. خلف منى
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. محمد الباي
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. مسعودي زكرياء

الموسم الجامعي: 2021/2020

شُكْرٌ وَ تَقْدِيرٌ

قال صلى الله عليه وسلم

”من اصطنع إليكم معروفًا فبمازوه فإنا نجزئ عن مجازاته فمعرفة سمى يعلم أنكم

شكرتم إله الله شاكراً يحب الشاكرين”

لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بوسع الشكر والتقدير

إلى من لم يخل علينا بنصائحه وإرشاداته لإكمال هذه الدراسة كما نشكر

له طول صبره في تحمل قراءته وتصحيح فصوله إلى أستاذنا ومرشدنا ومشفقنا الدكتور

"الباي محمد"

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لمؤسسة العمومية لطب العيون وكل السادة الكرام وإلى كل

عامل في هذه المؤسسة الذين قدموا لنا يد العون وأناروا لنا درب العمل وساعدونا كثيرا

بتوجيهاتهم وإرشاداتهم وحسن استقبالهم وتزويدنا بكل ما نحتاجه من وثائق ومعطيات وإلى جميع

أساتذة ودكاترة الجامعة ونخص بالكلام الدكتور

"حواس عبد الرزاق"

والشكر الكبير إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة مفيدة إليهم كافة التقدير والاحترام.

نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع

نختم بالشكر الخاص لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها

وتقييمها.... شكرا لكم جميعاً

عامر* عبد الرحمان* نبيل

إهداء

أهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي
العلمي والثقافي

الى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي
الى مش شاركتني أفراحي وأحزاني إلى نبع العطف والحنان إلى أجمل
ابتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود

”أمي الغالية“

إلى من علمني أن دنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة

إلى الذي لم يخجل عليا باي شيء إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي
الى أعظم واعز رجل في الكون

”روح لبي“

إلى كل إخوتي وأخواتي حفظهم الله عز وجل إلى كل العائلة الكريمة. وزملاء الدراسة
متمنية لهم التوفيق.

إلى من ساعدني في كتابة المذكرة "ناريمان وغنية" إلى كل الأشخاص الذين أجمل لهم
المحبة والتقدير إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

نبيل مصباحي

إهداء

بعون الله تخطينا الصعاب وحققنا الحلم المراد أولا اشكر الله الذي لا يضيع
أجر من أحسن عملا

أهدي ثمرة جهدي إلى التي سهرت الليالي مجففة دموعنا إلى التي ضمانا إلى
صدرها وقالت أبنائي إلى القلب الناصع بالبياض إليك بارك الله في عمرك
"أمي"

إلى من جرع كأس مرارة ليسقيني قطرة حب وكل أنامله ليقدّم لحظة سعادة
وحصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير بارك الله
في عمره

"أبي العزيز"

والى الذين قال عنهم الشاعر يضيء البيت وينير بمصاييح ومن دون وجودهم
ساد الظلامانهم اخوتي كل واحد باسمه

" إلى كافة الأقارب من كبيرهم إلى صغيرهم خاصة إلى

زوجتي وأبنائي بن سالم ، محمد العيد و عبد القدوس حفظهم الله

والى عمال لإقامة الجامعة سوفيه بشير.

"عبد الرحمان"

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
الحمد لله الذي علم بل قلم علم الانسان ما لم يعلم وبعد مسيرة دراسية حملت في
طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمارها والحمد لله أهدي
ثمرة جهدي

إلى صاحبت الفضل على التي مهما فعلت وقلت لا أفيها حقها، الى من الجنة
تحت أقدامها إلى سيدهُ قلبي وسيدهُ النساء حفظها الله ورعاها

أُمِّي الغالية.

إلى نور دربي وسندي فلحياة، إلى من تحمل من أجلي متاعب الدنيا وعلمني أصول
الحياة حفظك الله ورعاك

أُمِّي الغالية.

طاعته.

إلى كافة الأهل والأقارب، أبنائهم وبناتهم.

إلى من شاركوني عناء هذا الجهد إلى كل من جمعني بهم القدر وعشت معهم أيام

لا تنسى

زملاء البحث

إلى كل أساتذتي الكرام الذي رافقوني في مشواري الدراسي إلى طلبة معهد علوم
اقتصادية بجامعة الوادي -أخص بذكر دفعة 2021 أهدي هذا العمل المتواضع

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى وأثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي داخل البنك ومدى ولاءه لها مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ، ولتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفين بنم البركة الجزائري وكالة الوادي ، حيث قدرت ب (26) موظفاً، قياس العدالة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كما يلي:

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية)، جاءت بدرجة متوسطة ، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدراءهم ، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة وجود تأثير معنوي لجميع إبعاد العدالة التنظيمية على مدى توفر الولاء التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين.

الكلمات الافتتاحية: العدالة التنظيمية . الولاء التنظيمي

Summary :

E DVT study was to identify the level and the impact of organizational justice in loyalty regulation j within the Bank and the extent of his loyalty toher with the relationship force that binds between the justice dimensions of organizational loyalty organizational, and to ensure the validity of theassumptions we have conducted a field study on a sample of staff Panama Algerian pond agency valley, It was estimated at (26) employees, measuring organizational justice . The study reached the results as follows:

Indicated results that pain averages of Bethlehem Sabih perceptions of employees father returned justice regulatory (justice distributional ,justice of E. procedural, justice interactive, justice evaluation) , was largely moderate, due it to the possibility of sensing the extent ofrelationships prevailing structures working and extending t of

allegiance , and is So in dealing with workers in all d and interest, and respect and dignity.

There is the effect of moral restrain Aa keep justice regulatory on the extent of availability of loyalty regulatory in a no institution from the point ofview of the respondents.

Opening words: Organizational justice, organizational loyalty

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	تشكر
III	ملخص الدراسة
IV	الفهرس
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس رموز وملاحق
أ - ج	المقدمة
12	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
12	تمهيد
13	المبحث الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية
13	المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية
14	المطلب الثاني: أهمية ومقومات العدالة التنظيمية
16	المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
17	المطلب الثالث: نظريات وقياس العدالة التنظيمية
22	المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي
22	المطلب الأول: تعريف وأهمية الولاء التنظيمي
24	المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي
26	المطلب الثالث: قياس والعوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي
28	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة والإبداع
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: دراسات سابقة عربية
23	المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية
35	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
37	تمهيد
38	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

الفهرس

38	المطلب الأول: طريقة الدراسة
38	أولاً: مجتمع الدراسة والعينة
44	ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
45	ثالثاً: طريقة جمع البيانات
45	رابعاً: صدق وثبات أداة البحث
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
47	أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة
47	ثانياً: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
48	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
49	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
50	أولاً: المتغيرات الديمغرافية
52	ثانياً: الاتجاه العام لآراء المستجوبين
54	ثالثاً: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة
55	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
56	أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية
56	ثانياً: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين
62	خلاصة الفصل الثاني
64	خاتمة
68	قائمة المراجع
a	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44	تحديد العينة المستهدفة	(1-2)
44	مقياس ليكارت الحماسي	(2-2)
45	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالولاء التنظيمي	(3-2)
45	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالعدالة التنظيمية	(4-2)
46	معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع	(5-2)
47	فئات مؤشر الأهمية النسبية	(6-2)
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالولاء التنظيمي	(7-2)
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العدالة التوزيعية	(8-2)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العدالة الاجرائية	(9-2)
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العدالة التفاعلية	(10-2)
52	يمثل تحليل التباين	(11-2)
53	معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والولاء التنظيمي	(12-2)
53	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(13-2)
54	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط	(14-2)
55	معاملات خط الانحدار المتعدد	(15-2)
56	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط	(16-2)
57	اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس	(17-2)
58	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر	(18-2)
59	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(19-2)
60	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	(20-2)
61	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة	(21-2)

قائمة الأَشْكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مقومات العدالة التنظيمية	(1-1)
39	مقارنة بين العدالة والعدالة الإجراءات	(2-1)
39	الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري	(1-2)
43	الهيكل التنظيمي لبنك البركة	(2-2)
48	تركيبة الأفراد حسب المستوى التعليمي	(3-2)
49	تركيبة الأفراد حسب المستوى الوظيفي	(4-2)
50	تركيبة الأفراد حسب عدد سنوات الخدمة	(6-2)

قائمة الملاحق والرموز

قائمة الملاحق والرموز

قائمة ملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
67	الاستبيان	1
68	جدول ملخص انجاز القضية Case Processing Summary	2
68	جدول الموثوقية Reliability Statistics	3
68	جدول الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics	4
70	جدول أنوفا تباين الأحادي ANOVAa	5
70	جدول المعاملات Coefficientsa	6
71	جدول الارتباطات Correlations	7
71	اختبار عينات مستقلة Independent Semples Test	8
72	جدول أنوفا ANOVA	9

قائمة الرموز

الصفحة	الشرح	الرمز
38	IBM SPSS Statistique برنامج في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات	SPSS
38	مجموعة برامج الأوفيس إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية	EXCEL
52	Independent-Samples T-Test اختبار وجود فروق في الفرضيات	T-Test
53	اختبار التباين الأحادي	Anova

مفتوحة

1- توطئة

أصبحت الموارد البشرية في وقتنا الحاضر الوسيلة الاستراتيجية المستعملة في تطوير المنظمات وضمان تقدمها ونجاحها، إذ لا يمكن الاستغناء على ماتقدمه الخدمات بأي شكل من الأشكال، لهذا تسعى كل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية في تفعيل سياسة تسييرها لهذا المورد الهام بشتى الطرق و الأساليب الحديثة حتى تظمن ارتباطه واستمراره للعمل فيها، كما تجدر الإشارة إلى المؤسسات الجزائرية بقطاعها المختلفة شاهدت ومازالت تشهد حراك مهني ملفت للانتباه سواء انتقال الموظفين للعمل بمؤسسات أخرى محلية أو الهجرة إلى الخارج وأمام هذه الظاهرة لا يمكن ارجاع السبب فقط إلى نقص الحوافز المادية أو ضعف مستوى التسيير ولكن يرجع السبب كذلك لعدم احساس الموظف بوجود عدالة تنظيمية من قبل الادارة وعليه لا يمكن حصر الموظف في زاوية الاشباع المادي وأن هدفه الوحيد هو الحصول على المال من أجل العيش فقط، إنما يعتبر أيضا المفكر والمبدع وأنه محور العملية الانتاجية بالمؤسسة فبدونه لا تستطيع أن تصل إلى مرحلة تحقيق أهدافها.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الادارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايدة عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي بالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات. وعليه فإن غياب الولاء التنظيمي قد يكون أحد أسبابه ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية التي يأتي في مقدمتها توزيع الأعباء الوظيفية وتناسبها مع قدرات وإمكانيات الموظف، اضافة إلى الاجراءات التي تتبعها الإدارة في اتخاذ القرارات الموضوعية المتعلقة بالموظف، إلى جانب الأساليب المتعلقة في طرق المعاملة والاتصال مما يسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل وضوح وحرية، فتنطبق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظف فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فتحقيق العدالة مع تنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن المهام والأساسية الموكلة لادارة ومؤسسة بنك البركة بالوادي باعتبار منظمة خدمية تضم أعدادا كبيرة من الموظفين يتعامل معها فئات مختلفة كل المواطنين اضافة إلى المستثمرين من مختلف الجنسيات هذا بدوره يعطي مبررا لدراسة العلاقة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لتلك المؤسسة.

- وبناء على ما تقدم يمكن أن تطرح الاشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

- ما دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي ببنك البركة الجزائري وكالة الوادي؟.

التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي في بنك البركة الجزائري وكالة الوادي عند مستوى الدلالة $(0 \leq 05)$ ؟.

- هل يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي في بنك البركة الجزائري وكالة الوادي عند مستوى الدلالة $(0 \leq 05)$ ؟.

- هل يوجد أثر للعدالة لتفاعلية على الولاء التنظيمي في بنك البركة الجزائري وكالة الوادي عند مستوى الدلالة $(0 \leq 05)$ ؟.

- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة $(0 \leq 05)$ ؟.

- بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بينك البركة الجزائري وكالة الوادي.

- وللإجابة على هذه الفرضية تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساسي ننتقل منها لمناقشة موضوع الدراسة:

- يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي في المؤسسة بينك البركة الجزائري وكالة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05) ؟.

- يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي في المؤسسة بينك البركة الجزائري وكالة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05) ؟.

- يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي بينك البركة الجزائري وكالة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05) ؟.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الدلالة (0.05) ؟.

أسباب اختبار الموضوع:

- من البديهي أن لكل باحث أراد الخوض في دراسة ما، أسباب ودوافع تجعله يتمسك من موضوع بحثه ومن هذه الأسباب أسباب موضوعية وأسباب ذاتية يمكن حصرها فيما يلي:

- محاولة اضافة مرجع جديد يربط بين متغيرات الدراسة.

- الاهتمام المتزايد من طرف المنظمات نظرا لأثار الايجابية على الفرد والمنظمة.
- الرغبة والدافعية اللتان تدفعان بنا لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة.
- لفت انتباه أصحاب القرار لضرورة توفير العدالة التنظيمية في المنظمة، وتعزيز الولاء لدى العامل.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات الخاصة به من خلال المصادر المختلفة.

أهمية الدراسة:

- قلة تناول هذا الموضوع في المؤسسات الاقتصادية والجامعية.
- توفير مؤشرات وبيانات مناسبة قصد اتخاذ القرارات المناسبة.
- تعتبر هذه الدراسة اضافة المحصول العلمي.
- تصب هذه الدراسة في تحسين الأداء في المنظمة وزيادة فعاليتها. والحد من الظواهر السلبية التي تعرق الأداء عن عدم توفر العدالة.
- قد توضح هذه الدراسة بأن المورد البشري لا يكفيه الحافز المادي ليضمن ولائه لها إنما المساواة الإنصاف تكون أكبر دافع له للبقاء والاستمرار في العمل.

أهداف الدراسة:

- إعطاء فكرة عن مفهومي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.
- تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في بنك البركة الجزائري وكالة الوادي.
- تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية ولاء تنظيمي في بنك البركو الجزائري وكالة الوادي.
- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، عدالة التعامل) في بنك البركة الجزائري وكالة الوادي.

المناهج والأدوات المستخدمة:

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه من خلال الاعتماد على فضاء المكتبي والالكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري، وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في

المؤسسة بنك البركة الجزائري وكالة الوادي بالوادي. وقد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج 22SSPSS في معالجة وتحليل البيانات.

مجال وحدود الدراسة:

- المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال شهر جوان سنة 2021.
- المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى بنك البركة الجزائري وكالة الوادي.
- المجال البشري: عينة من الموظفين وكالة تقدر ب26 موظف.
- صعوبات البحث: أثناء إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات:
- ضيق الوقت المستغرق لإعداد الدراسة.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بصفة مباشرة.
- صعوبة توسيع حجم عينة الدراسة.

هيكل البحث:

- قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين، فصل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة وفصل لدراسة الميدانية بالمؤسسة بنك البركة وكالة الوادي بالوادي كالآتي:

الفصل الأول:

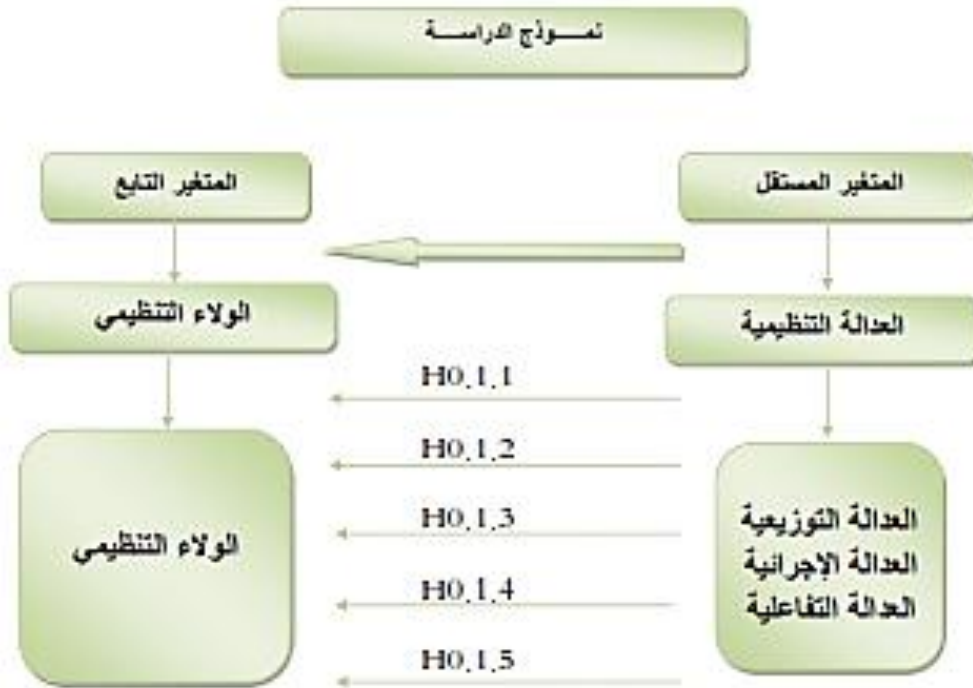
- تطرقنا إلى نظريات الأدبية والدراسات السابقة، ولقد احتوى على ثلاثة مباحث، تضمن الأول والثاني الأدبيات النظرية للدراسة، وأم المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة .

الفصل الثاني:

- تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية، التي أجريت بينك البركة وكالة الوادي "بالوادي"، ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة الميدانية وتفسيرها.

نموذج الدراسة:

- الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمدالة التنظيمية

والولاء التنظيمي

تمهيد

تبحث المؤسسة عن مكان لها في الصدارة دائماً، وسعي للأن تكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الأفضل، ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكياته واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، لقد نشأ عن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال تساؤلات عديدة حول العاملين في المنظمات خصوصاً مع المنافسة الشديدة وتعقد وكثرة وتلاحق الابتكارات والإبداعات وتطور وسائل الاتصال برزت أهمية العدالة الولاء التنظيمي والتقليل من تسرب الموظفين من هاته المنظمات وسنحاول التطرق في هذا الفصل لمفهوم العدالة التنظيمية أهميتها وأبعادها وكذا أهم الدراسات السابقة وقد تطرقنا إلى مفهوم الولاء التنظيمي وأنواعه والدراسات السابقة التي وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

لذا فقد خصصنا هذا الفصل إلى دراسة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية

✓ المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لولاء التنظيمي

✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من أساليب الإدارة الحديثة والتي لها أهمية بالغة في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة عن طريق تعزيز الولاء التنظيمي مما يساهم في تحقيق أهدافها وفيما يلي سنطرق إلى ماهية العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية يجب التطرق أولاً إلى مفهوم العدالة:

أولاً: تعريف العدالة

يرتبط مفهوم العدالة، من الناحية التاريخية، ارتباطاً وثيقاً بالقانون والشرعية، وتعني كلمة (Jus) في اللاتينية نفس ما تعنيه كلمة قانون والكلمة تستمد منها كلمة العدالة، وعلى الرغم من أن مصطلح (Justic) أي العدالة يستخدم إلى حد ما مكثفاً أكثر في الدوائر القانونية أكثر من استخدامه في دوائر أخرى، إلا أنه يوظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن يستخدم كمصطلح أخلاقي، وأداري، وتربوي.

ثانياً: تعريف العدالة التنظيمية

التعريف الأول: "عرف آدم العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملائه الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم".⁽¹⁾

التعريف الثاني: "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 التحيز"⁽²⁾.

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، عدد 2، 2009، ص 201.

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.

التعريف الثالث: "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 الطرفين".⁽³⁾

التعريف الرابع: "هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم".⁽⁴⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول، 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.

المطلب الثاني: أهمية ومقومات العدالة التنظيمية

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها:

أ - الولاء التنظيمي: لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

ب - ثقة الفرد في نظام تقييم الفرد الأداء: إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية الإجرائية والتعاملات ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد بأن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لأداء راية في نتائج التقييم.

³ - 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، ص 429.

⁴ - عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سممت المشنى، مجلة الغري للعلوم، العدد 2011، 07، ص 170

ج - زيادة دافعية الجماعة: تأثير العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة

العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدّر كل عضو فيها.

د - أداء العمل: يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من

حيث الكم والنوع، أو يكثر من التأخر عن العمل، أو التغيب عن العمل أحيانا، ويؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل.

ثانيا: مقومات العدالة التنظيمية

تستند مقومات العدالة التنظيمية على السلوكيات التالية:

1. كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم معيار الحصول على المكافآت فلا بد لفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية
2. ينمي الأفراد وجهات متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
3. يبني الأفراد تصرفاتهم على ادراكهم للواقع سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بالعدالة⁽⁵⁾

الشكل رقم (1-1): مقومات العدالة التنظيمية



الشعور بالعدالة أو عدم الشعور بالعدالة

المصدر : جابر بتال سالم، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي جامعة نايف للعلوم الامنية - 2016 - ص 29
ينصح من الشكل أعلاه أن مدركات العدالة التنظيمية يتم بناءها من تقييم الفرد لمواقفه الشخصي وعقد مقارنات مع الآخرين وفقا لمعدلات المدخلات والمخرجات التي تم تحديدها مسبقا وبالتالي الشعور بالرضا أو عدمه.

المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

يتفق معظم الباحثين على أن هناك ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية يمكن توضيحها كالآتي:

1-العدالة التوزيعية :

تعرف على أنها تلك العدالة التي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.⁽⁶⁾

وهناك ثلاث محددات أساسية لإدراك عدالة التوزيع وهي الأنصاف والمساواة والنوعية حيث يقوم الأنصاف على قاعدة توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة فالعامل الذي يعمل دوام جزئي يجب ألا يتساوى في الأجر مع من يعمل بدوام كامل.

أما المساواة فتتركز على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأن يأخذ الجميع فرصا متساوية حيث يكون التوزيع على أساس المعرفة والمهارة الإنتاجية. بينما تعني قاعدة التوعية أن كل الناس بغض النظر عن خصائصهم يجب أن يتساوى بغرض الحصول على المكافآت.

⁶ - جابر بتال سالم الحقباني، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي، جامعة نايف العربية ، 2016 ص 20.

بينما يرى البعض أن هناك قاعدة أخرى وهي الحاجة حيث تقوم على تقديم الأفراد ذوي الاحتياجات الملحة بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا كان أحد الموظفين متزوجا ولديه

2- العدالة الإجرائية:

ومصدره علم القانون ويتعلق بمدى إدراك الفرد لعدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التنظيمية كلما قوي الالتزام بها، ولها جانبان:⁽⁷⁾

الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية: ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو عادلة يجب مراعاة:

أ. أن يكون للناس صوت في صنع القرارات المؤثرة عليهم

ب. إعطاء الفرصة للتصحيح الأخطاء

ج. تطبيق قواعد وسياسات ثابتة وتطبيقها على الجميع بصورة تضمن عدالتها

د. عدم التحيز عند اتخاذ القرارات بسبب اللون أو الجنسية أو النوع الخ

الجانب الاجتماعي في العدالة الإجرائية: يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ويتعلق إحساس العدالة بناحيتين:

أ. صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات

ب. الحساسية الاجتماعية أي مدى الاهتمام يلقاها الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.

المطلب الثالث: نظريات وقياس العدالة التنظيمية

أولا: نظريات العدالة التنظيمية

نظرية تقييم العدالة:

⁷ - عبد الرحمن محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره، ص 17

أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو تقييم (Leventhal) يرى القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد . وقد ناقش ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات وهي: (8)

1. قاعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.

2. قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

3. قاعدة التساوي: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.

وتتضمن الأمثلة قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين، إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

1- ان يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

2- على الطرف الأول الإدارة ان يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات: (9)

عدالة التعاملات:

تعرف بأنها مدى أحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في أحساس هذا الشخص بالعدالة.

يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي: (10)

⁸ - جيرالد حرينج و روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 177

⁹ - عمر محمد الدرة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض العلاقات الادارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2008 ص 40.

1. إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
2. إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبيدها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي أتخذ بها القرار.
3. إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة او معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
4. إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بن الفرد ومنتخذ القرار.
5. إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة

ثانيا: نظريات المدافعية من خلال مراعاة العدالة:

في نظريات الحاجات كان التركيز على العمليات الفردية ولكن هناك مدخل آخر وهو أيضا فردي لكن يضيف بعدا اجتماعيا "المقارنة الاجتماعية" حيث يقارن الفرد ما يحدث له بما يحدث للآخرين أو بالمعايير العامة ويشمل هذا المدخل نظريتين هما:

1- نظرية العدالة:

يتعلق بشعور الفرد بمدى عدالة النواتج التي يحصل عليها من المنظمة، هذه النظرية قدمها آدم عام 1965 م وتقوم على أن الفرد يكون مدفوعا للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة وهذا يقارن الفرد نفسه بالآخرين في ضوء متغيرين:

النواتج او المتغيرات: وتمثل فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر، المزايا الإضافية، المكانة.

المدخلات: وتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، مؤهلاته.

وعند المقارنة فأن الفرد يضع مخرجاته ومدخلاته في شكل نسبة ويقارنها بنسبة الشخص الآخر (الذي يكون عضوا في نفس المجال، او نفس الشركة او يقارن بنفسه ولكن في فترة اخرى من حياته) والذي قد يسفر عن ثلاثة خيارات:

¹¹ - راتب السعود ، وسوزان سلطان ، مجلة جامعة دمشق جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن المجلد 25، 2009، ص30

أ. نسبة أعلى من الغير "عدم عدالة"

ب. نسبة أقل من الغير "عدم عدالة"

ج. نسبة مساوية للغير "عدالة"

ويظهر ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مقارنة بين العدالة والعدالة الإجراءات



المصدر: جيرالد حرينبرج وروبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي د. سماعيل

علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع 2004-ص 176

يوضح الشكل اعلاه ان ادراك العدالة بالنسبة لنتائج القرارات تعكس نظرية العدالة بينما تتمثل عدالة الإجراءات في ادراك مضمون العدالة في تلك القرارات المتخذة. (11)

العدالة الإجرائية:

¹¹ - جيرالد حرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 174

ومصدره علم القانون ويتعلق بمدى إدراك الفرد لعدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التنظيمية كلما قوي الالتزام بها، ولها جانبان:

1. الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية: ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو عادلة يجب مراعاة:

أ. أن يكون للناس صوت في صنع القرارات المؤثرة عليهم

ب. إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء

ج. تطبيق قواعد وسياسات ثابتة وتطبيقها على الجميع بصورة تضمن عدالتها

د. عدم التحيز عند اتخاذ القرارات بسبب اللون أو الجنسية أو النوع الخ

2. الجانب الاجتماعي في العدالة الإجرائية: يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على

أيدي متخذي القرارات ويتعلق إحساس العدالة بناحيتين:

أ. صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات.

ب. الحساسية الاجتماعية أي مدى الاهتمام يلقاها الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.

ثالثا: نظرية تقييم العدالة

أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو تقييم (Leventhal) يرى القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد . وقد ناقش ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات

1. قاعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.

2. قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

3. قاعدة التساوي: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.

العدالة التفاعلية/التعاملات:

عدالة التعاملات على أنها درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها وذلك عند تطبيقهم للإجراءات، وكما أشارت الدراسة الحالية مسبقاً، إلى أنه وعلى الرغم من أن هذا النوع يعتبر وفقاً لبعض الدراسات نوع فرعي لعدالة التفاعلية هي نوع مستقل بحد ذاته.

عدالة العلاقات الشخصية:

أسهمت نظرية العلاقات الإنسانية والذي يعتبر Elton Mayo الممثل الرسمي لها وأول روادها في لفت الأنظار إلى أهمية الجانب الإنساني للفرد العامل وعلى أن يعامل باحترام وبطريقة تكفل كرامته ضمن بيئة العمل، حيث تعد الكرامة الأساس المعنوي للعلاقات الإنسانية وأنه كلما تغيرت معاملة الفرد تغير معه منحنى العلاقات الإنسانية.

عدالة توزيع المعلومات:

لا يقتصر مفهوم العدالة التنظيمية فقط على العدالة في تحديد مخرجات العمل التي سيتم توزيعها على الموظفين او عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد تلك المخرجات او حتى على عدالة العلاقات الشخصية بين الموظفين وبين رؤساء العمل، بل ويشمل ذلك المفهوم عدالة توزيع المعلومات والتي يقصد بها تقديم إيضاحات وشروحات للموظفين حول لماذا تم استخدام إجراءات محددة أو معينة في توزيع مخرجات العمل.⁽¹²⁾

المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي

نتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بالولاء التنظيمي من حيث مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، أبعاده مراحل تطوره العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي، آثار الولاء التنظيمي، نظرياته، وبعدها نستعرض قياس الولاء، وأخيراً خلاصة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الولاء التنظيمي

¹² - جيرالد حرينج وروبرت بارون، نفس المرجع سبق ذكره، ص 175

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عندما يحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجحة عنه واختلاف مداخل دراسته وسوف نتعرض إلى التعاريف التالية:

التعريف الأول: الولاء التنظيمي بأنه "الانسجام بين أهداف الفرد وبين أهداف المنظمة والتشابه بين الفرد والقيم السائدة في المنظمة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة عن رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بانتمائه لها" (13)

التعريف الثاني: "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة" (14)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الولاء التنظيمي شعور يمتلكه الفرد تجاه منظمته، مما ينتج عنه انسجام مع المنظمة في أهدافها وقيمها، والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية للتنظيم وخدمتها بغض النظر عن مقدار المردود.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي

ومن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي له على مجموع الظواهر السلبية السابقة الذكر، من خلال خوض نسبة الآثار التي سوف تخلفها هذه السلوكيات. (15)

ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمته، من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر.

- تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل.

¹³ - الرواشدة خلع سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، در عمان الاردن سنة 2007، ص 88

¹⁴ - ابو نصر مدحت محمد، تنمية المهارات لبناء وتدعيم الولاء الموسمي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة مصر 2005، ص 38

¹⁵ - الفهداوي فهمي خليفة، القطاونة نشأت أحمد، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات

الجنوب الأردنية الجلة العربية للإدارة، مجلد 24 الأردن سنة 2004. ص 17

- الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب، والحد من مشكلة التأخر على الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي.
- إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض آثارها.
- يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين، لا سيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات.
- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين، وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
- الولاء التنظيمي يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة، ويؤدي حرص المؤسسة زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.
- جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن المنتجات المؤسسة وخدماتها.

المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي

يوجد العديد من أبعاد وقد حدد بعض الباحثين الأبعاد كالتالي: (16)

- الولاء التنظيمي العاطفي:

¹⁶ - عبوري زيد منير ، مرجع سبق ذكره، ص، 108-109

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهميته وكيان وتنوع المعارف المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار، سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

-الولاء التنظيمي المستمر:

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى. حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، طول مدة الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد للاستمرار في عمله. إذ أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به في حياته في المنظمة أي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وربما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة إلى أخرى، والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى

الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الإيجابي وليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ثانيا: مراحل الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي للفرد إلى ثلاثة مراحل متتابعة وهي: (17)

¹⁷ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، در وائل الأردن الطبعة 1، 1999 ص 124

أ/مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعلمه ولمدة عام، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار. ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكثيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

ب/مرحلة العمل والانجاز: وهذه المرحلة تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام بعد مرحلة التجريب أو بعد سنة من التحاقه بالتنظيم، ويسعى الفرد إلى تأكيد مفهومه للإنجاز

ج/مرحلة الثقة في التنظيم: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولاءه والتي تكونت في المرحلتين السابقتين، من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

المطلب الثالث: قياس العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

أولاً: العوامل المساعدة في تنمية الولاء

لقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم، وسنحاول عرض أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم: (18)

أ-إشباع حاجات العاملين: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية، وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ويسعون لأن يكونوا مقدرين، محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة، ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم. والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضائه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات، مما يزيد من ولائهم التنظيمي له ويدفعهم إلى المزيد من العمل.

ب-المكانة الاجتماعية: يقصد بها "تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي.

وتشير الدراسات إلى أن تمتع العالم بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولاءه التنظيمي والاستمرار فيه وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة في المكانة، مما ينعكس إيجابيا على حسن الأداء وزيادة الإنتاجية.

¹⁸ - العنزي عطالله بن فاحس راضي ، اتجاهات القيادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتهم بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، مذكرة مكملة لنيل درجة دكتوراة في الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة المملكة العربية السعودية ، الرياض 2008 ص 96

ج- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية علة زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

د- **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا الوظيفي من الفرق للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما كان الفرق بينهما كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

هـ- **نظام الحوافز:** تعرف الحوافز بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنهياً له تؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطه أو لأنشطة معينة بأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه.

ثانياً: قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة لها لتساعد المنظمة على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، فهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع ككل. ومن هذه الفوائد ما يلي: (19)

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات الدالة على مستوى الأداء الوظيفي.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور ذات العلاقة بين العاملين والمنظمة.

- يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والتنظيم.

- تعمل الأبحاث علة زيادة أحداث تغييرات في الأداء وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص الأسباب التي تؤثر في رفع أو خوض ولاء العاملين للتنظيم.

ولقياس الولاء التنظيمي يوجد معيارين لقياس الولاء هما: (20)

1 المعايير الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي من خلال أثر السلوكيات، وكذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، دوران العمل، وكثرة الحوادث.

¹⁹ - عبوري زيد منير ، مرجع سبق ذكره ص ص 289 210

²⁰ - بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الادارة التربوية ، دار الشروق الطبعة 1 الأردن ص 189

2.8 المعايير الذاتية: أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين، درجة ولائهم وهذا يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات مهنية تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

وقد تطور بعض الباحثين المهتمين بدراسة الولاء التنظيمي وتحليله، عددا من المقاييس ولقد تباينت تلك المقاييس في طبعاتها ومكوناتها وكان أهمها:

*مقياس بورتير وزملائه **All. porter:**

وقد أطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي ويتكون المقياس من خمسة عشر (15) فقرة تستهدف قياس درجات ولاء الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

*مقياس تورتن **1981 thrton:**

احتوى هذا المقياس على ثمانية (8) فقرات سداسية للاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن المقياس سبعة (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية للاستجابة بقياس الولاء المهني.

*مقياس مارش ومانري **1977 Marsh et Mannri:**

حيث قدما مقياسا للولاء مدى الحياة ويتكون من أربعة (4) فقرات، وقد استخدمها كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة.

*مقياس جوش وزملائه **1978 jaush et All:**

وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال ستة (6) فقرات. (21)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها تتوفر على الكثير من المعلومات بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية، والبيانات والشواهد الواقعية لتكون انطلاقة بين على أساسها البحث. وموضوع دراستنا الحالية هو موضوع حديث نوع ما، هذا ما يفسر نقص في هذا الصدد خاص الدراسات خاصة الدراسات التي إلى نفس المتغيرات المتداولة في هذه الدراسة. وفيما يلي نقوم بعرض ما توصل إليه الباحث من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: دراسات سابقة عربية

²¹ - العنزي عطالله بن فاحس راضي، مرج سبق ذكره ص 95

أولاً: دراسات عربية خاصة بالعدالة التنظيمية

1-دراسة المعاينة 2005 . بعنوان، درجة ممارسة المديرية الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم تكونت عينة الدراسة من 72 مديراً ومديرة، و1110 معلماً ومعلمة لتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبيانين الأول عن مستوى العدالة التنظيمية والثاني عن مستوى المواطنة التنظيمية وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ ان درجة ممارسة المدارس العامة في الأردن للعدالة التنظيمية متوسطة.
✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فما فوق، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو الخبرة.⁽²²⁾

2- دراسة الشناوي والعقلة 2011 هدفت إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك، وعلاقتها بأداء هيئة التدريس في وسيل تجسيدها: وتهدف الدراسة الى ولتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام أداتين الأولى لدراسة مستوى العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي، والثانية هي اداة المقابلة التي تضمنت سؤالاً مفتوحاً حول سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من 481 عضو هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ثم اختارهم بالطريقة العشوائية اضافة الى مقابلة 12 من القادة الاكاديميين، ثم التحقق من الصدق والثبات لأدوات الدراسة و قد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

بينت الدراسة ان درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة ودرجة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عزى لأثر متغيراً لرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، جاءت الفروق لصالح رتبة الأستاذ⁽²³⁾

3- دراسة حياة الذهبي 2014، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة بالمؤسسة

²² - شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية

والحكومية في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم للإدارة التربوية، فلسطين، 2012، ص 59

²³ - شطاوي نواف موسى والعقلة ربا محمود، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها سبل تحسينها، مجلة

العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 14 العدد 4 الأردن 2013 ص70

الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة بوجد الطاقة المتجددة في وسط الصحراء استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يساعد على تشخيص ظاهرة العدالة التنظيمية وكشف جوانبها، وتحديد علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية كما اعتمدت هذه الدراسة على اداة الاستمارة لجمع البيانات حول العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، وسلوك المواطنة لدى العاملين بها، من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

● انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والاجرائية ولتعامليه، في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.

● ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الايثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح المعنوي ووعي الضمير).

● إن انخفاض في مستوى العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المحددة في الوسط الصحراوي لا يؤدي إلى انخفاض في مستوى المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل عمالها⁽²⁴⁾.

4- دراسة السعود سلطان، وبعنوان درجة العالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء التدريس فيها 2009: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية وعدالة الاجراءات والعدالة الدفاعية والعدالة التقييمية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء التدريس استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، الأساليب الإحصائية المستخدمة المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون أظهرت الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء ، تبين وجود علاقة ايجابية طردية إحصائية بين ممارسة رؤساء الأكاديمية للعدالة التنظيمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية .

ثانيا: دراسة عربية خاصة بالولاء التنظيمي

1-دراسة الشعلان تحت عنوان علاقة الولاء التنظيمي بكفاءة الأداء لدى العاملين بمطار خالد الدولي بالرياض 2002: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي ، وكذا التعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي والتعرف على وجود

²⁴ - حياة الذهبي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في

الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، أدرار، 2014، ص 254-257

علاقة بين المتغيرات الشخصية وكفاءة الأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي واستعان استبيان كأداة لهذه الدراسة حيث تكون مجتمع البحث من 235 فرد من الضباط والأفراد العاملين بمطار الملك خالد بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

✓ وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمهنة، الرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة والراتب الشهري.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية إحصائية بين كفاءة الأداء الوظيفي ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية.

✓ وجود اخت السادسة: إحصائية بين كل من الرتبة العسكرية وفئات العمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي والراتب الشهري ومستوى الولاء التنظيمي (25)

2-دراسة غنيم بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية 2007: هدفت هاته لأول دراسة على التعرف بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وأثر الجنس، والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس، ثم اختيار العينة منهم حجمها 141 فرد وإتمام الدراسة أعدت استبيان مكون من ثلاث أقسام :

القسم الأول: معلومات شخصية من أعضاء هيئة التدريس.

القسم الثان: مقياس الولاء التنظيمي المكون من 18 فقرة.

القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي المكون من 53 فقرة موزعة على ستة محاور .

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

✓ أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع

✓ هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية.

✓ هناك دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية.

✓ ليس هناك فروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

✓ ليس هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي تعزى متغيرات الجامعة والخبرة والعمل ومعدل

الدخل.(26)

²⁵ - الشعلان راكان، علاقة الولاء التنظيمي بكفاءة الأداء لدى العاملين بمطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض ص 251-252

3-دراسة وافية صحراوي تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة 2013: وتتمحور إشكالية الدراسة كالتالي: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات في الجامعة الجزائرية تمثلت عينة البحث في اطارات الجامعة الجزائرية في جامعة الجزائر، ثم استخدام المنهج الوصفي وكانت النتائج على النحو التالي:

- ✓ القيم السائدة لدى الاطارات الجامعية هي قيمة العدل، قيمة الكفاءة وقيمة فرق العمل.
 - ✓ تعاني اطارات الجامعة الجزائرية من ضغط مهني مرتفع.
 - ✓ ان أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الاطارات هي الانهك البدني، كثرة النسيان وقلة التركيز.
 - ✓ ان مستوى الولاء لدى الاطارات الجامعية منخفض.
 - ✓ أن مستوى فعالية الذات لدى الإطارات منخفض.
 - ✓ توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والضغط المهني لدى اطارات الجامعة.
 - ✓ توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي لدى اطارات الجامعة.
 - ✓ توجد علاقة عكسية بين الضغط المهني وكل من فعالية الذات والولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وفعالية الذات.⁽²⁷⁾

4-دراسة شافية بن حفيظ تحت عنوان علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشد بالولاء التنظيمي . لدى العينة المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة 2013:هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية حسب نظرية هيرسي وبلاتشد من نظر المعلمين ، والولاء التنظيمي لدى المعلمين وعلاقة القيادي بالولاء التنظيمي لدى نفس العينة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على اداتين لتحقيق اهداف المؤسسة ، وكما هو مقياس هيرسي وبلاتشد لتحديد النمط القيادي ومقياس بورتز وزملائه لقياس مستوى الولاء التنظيمي وتم التوصل إلى النتائج الآتية:⁽²⁸⁾

- ✓ ان أسلوب التفويض يليه اسلوب الاقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليها أسلوب الاشتراك ثم الابلاغ .

²⁶ - شذا لطفى محمود محمد، مرجع سبق ذكره ص 57-58

²⁷ - وافية صحراوي ، مرجع سبق ذكره، ص 261-270

²⁸ - شافية بن حفيظ ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى العينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة

ورقلة ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، ورقلة 2013 ص 3-4

- ✓ هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب هيرسي وبلا تشد من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى أقدمية في التدريس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية

أولاً: دراسات أجنبية خاصة بالعدالة التنظيمية

1- دراسة جاري رودر GARY RUDER بعنوان العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العلية 2003: تتمحور اشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي : إلى مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية و الثقة في دور الفعالية الذاتية العالية؟ وتهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية الثقة ودور الفعالية الذاتية العالية، كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة القياس لجمع البيانات من الميدان، واتخذت العينة للدراسة من الموظفين المهنيين ذو الياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة والكبيرة والصغيرة، البالغ عددهم أكثر من 500 موظف، وبلغ حجم العينة 350 موظف أما النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية الثقة في المنظمة.
- ✓ العلاقة بين العدالة الاجرائية ودور الفعالية الذاتية العالية والثقة في المنظمة لم تكن ذات دلالة.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفعالية الذاتية العالية.
- ✓ العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.

3- دراسة كوترا با KO TRABA بعنوان العدالة التنظيمية وتغيب الموظفين ودور ضغوط العمل

2003: حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية ومستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب . وقد افترض الباحث أنه كما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية انخفضت مستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد شارك في هذه الدراسة عاملون من مؤسسات مختلفة في أمريكا

لاختبار صحة الفرضيات واجرت الدراسة عن طريق الانترنت وبلغ المشاركون فيها 233 فردا وقد جاءت النتائج كما يلي :

✓ هناك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية الاجرائية والتفاعلية والاجرئية) ومستويات ضغوط العمل.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية مستويات بين العدالة التنظيمية ومعدلات الغياب.

✓ لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات العدالة التنظيمية ومستويات ضغوط العمل تعزى إلى جنس المشاركين⁽²⁹⁾.

4- دراسة (KUMARI . AFROZ) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي والسلوك الابداعي بين موظفي الطاقة الحرارية الصناعية 2013، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العلاقة التنظيمية التي تكونت من ثلاثة ابعاد وهي عدالة التوزيع والعدالة التفاعلية والعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي وسلوك الابداع للموظف ، وقد تكونت العينة من 70 موظف من شركة NTCP من سونبادرا الهند من الموظفين الاداريين الذين تطوعوا للمشاركة في هذه الدراسة ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبارات التحليل الوصفي والارتباط وإشارة نتائج الارتباط بيرسون ان العدالة التنظيمية ذات تأثير كبير في الولاء والسلوك الابداعي لدى العاملين الطاقة الحرارية .

ثانيا: دراسات أجنبية خاصة بالولاء التنظيمي

1-دراسة MANOUCHERI بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية وولاء الموظف، 2014: هدفت هذه الدراسة إلى مسح إدراك الموظفين لدرجة العدالة وعلاقتها مع الولاء الوظيفي و يعتبر متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاث (التوزيعية الاجرائية والتفاعلية) ويعتبر ولاء الموظف كمتغير تابع، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الولاء الوظيفي لدى العاملين ، أيضا كان هناك ارتباط كبير بين العدالة التنظيمية ومكوناتها ، والشعور بالانتماء والقبول والتزام الموظفين .

2- دراسة مركيوري وهمكن 2004 MERKIOU ET HENKEN: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) و مجموعة من المتغيرات المتمثلة في

²⁹ - شذا لطفي محمود محمد ، نفس مرجع سبق ذكره، 71

- العمر، الرتبة الأكاديمية، مدة الخدمة، و الأداء الوظيفي تكونت عينة الدراسة من 112 عضو واختيروا من 15 كلية طبية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا . وخلصت الدراسة إلى ما يلي:
- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي المعياري والأداء الوظيفي.
 - ✓ هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة من التعليم العالي.
 - ✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة نفسها.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة تبين لدينا عمق العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والتي أظهرت بأنها علاقة ارتباطية وتفاعلية بين هذين المتغيرين أن الولاء التنظيمي يتحقق ويتعزز كلما كان معيار العدالة التنظيمية عالي في المنظمة ويظهر لنا ذلك فيما يلي:

كلما كانت المنظمة تولي أهمية لتطبيق العدالة التنظيمية كلما كان الولاء التنظيمي متجذرا في صفوف العاملين داخل المنظمة مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية وتضحيات أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الموظفين في معظمهم تصدر عنهم المعاملة بالمثل وكلما ما الفائدة التي تعود عليهم يبحثون عن رد الجميل إلى المنظمة بدرجة يكونون راضيين عن سبل تسيير المنظمة.

ولمعرفة أي مدى تطبيق العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمة قمنا بأجراء بحث ميداني سيتم من خلاله معالجته في الفصل الثاني من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لبنك البركة وشركة وكالة الوادي

بالوادي

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري محاولين ابراز الجوانب المتعلقة بدراستنا والمتمثلة في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي بنك البركة الجزائري وكالة الوادي، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيره على الولاء التنظيمي، حيث نعلم في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفرغها كميًا وكيفيًا وذلك بالاستعانة ببرنامج EXEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج ومعرفة بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في المؤسسة بنك البركة بالوادي.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة والعينة

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

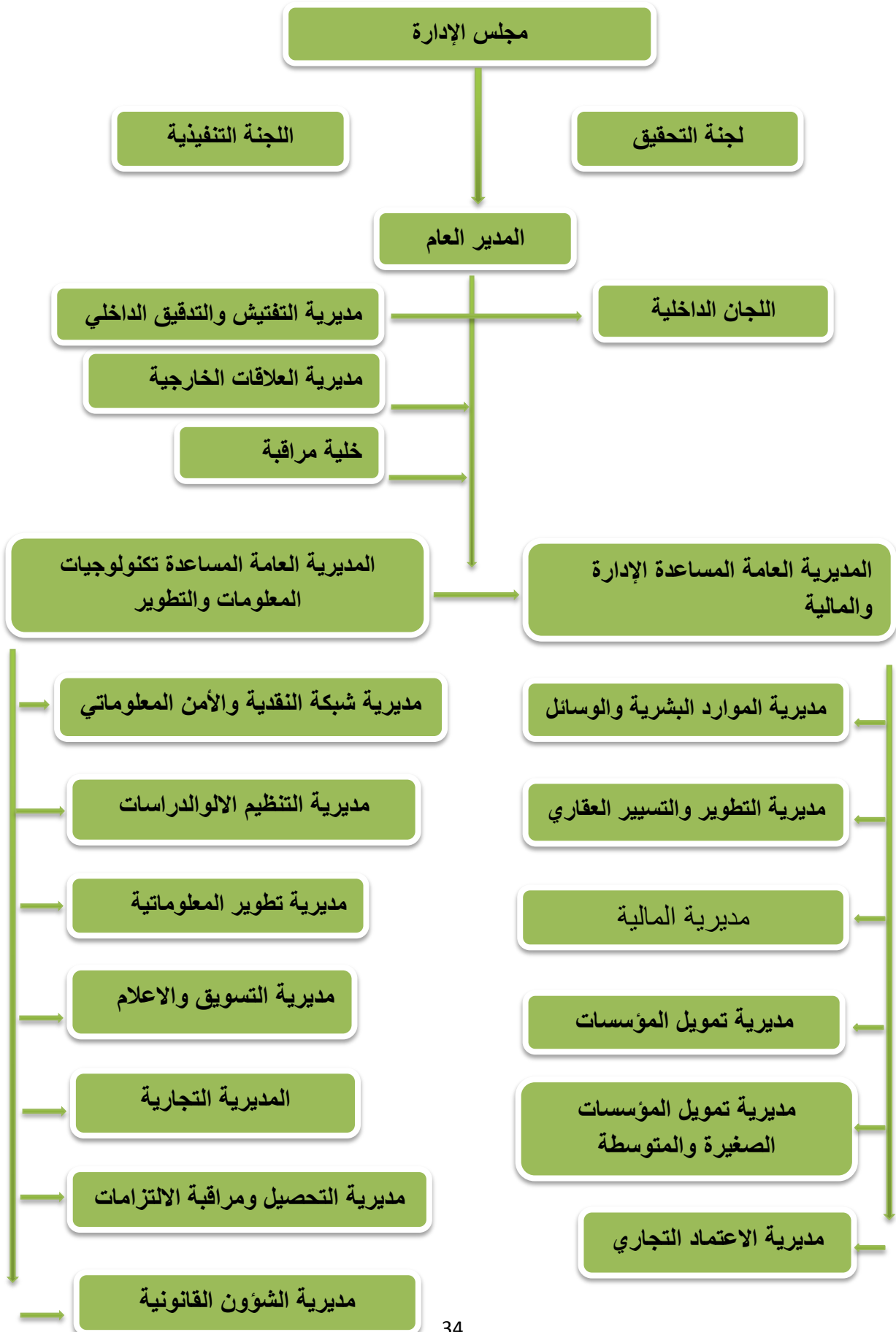
يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك البركة بالوادي التي تأسست 01 مارس 1990 وهو (شركة مساهمة محدودة) وتم افتتاحه رسمياً 20 ماي 1991، وبدأ نشاطه فعلياً في 01 سبتمبر 1991، وهو أول مؤسسة مصرفية تأسست على ضوء قانون النقد والقرض الذي صدر في 14 أبريل 1990، وهو أول مؤسسة مصرفية يساهم في رأس مالها حواص و أجانب في نفس الوقت يتمثلون في مجموعة البركة السعودية عبر شركتها القابضة في البحرين أما الشريك الوطني فيتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث يتقاسم هذان المساهمان ملكية البنك مناصفة وحدد رأس مال البنك آنذاك ب 5.000.000.00 (خمسمائة مليون دينار جزائري).

وهو بذلك أول مؤسسة تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية في الجزائر إذ يهدف البنك إلى تغطية الاحتياجات الاقتصادية في ميدان الخدمات المصرفية وأعمال تمويل واستثمار المنظمة على أساس غير ربوي.

ونتيجة لتعديل القانون الأساسي لبنك البركة الجزائري في 18 فيفري 2006 إلى 2.5 مليار دينار جزائري بنسبة 44% لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و56% لمجموعة البركة المصرفية:

1- الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري: أن تشكيلة الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري تأخذ الشكل العام الذي تأخذه أي مؤسسة ذات أسهم وهو يتكون من مجلس إدارة ومديريات فرعية أخرى بالإضافة إلى هيئة للرقابة الشرعية تحدد من طرف مجلس الإدارة والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري



المصدر: وثائق مقدمة من بنك البركة الجزائري (وكالة الوادي)

2-أهداف بنك البركة الجزائري:

وتتلخص فيما يلي:

- تحقيق الربحية من خلال استقطاب الأموال وتشغيلها بالطرق الإسلامية الصحيحة.
- تطوير وسائل جذب الأموال والمدخرات وتشجيع التوفير العائلي.
- التمويل اللازم لسد احتياجات القطاعات المختلفة لا سيما القطاعات البعيدة عن أماكن الاستفادة من التسهيلات المصرفية التقليدية.
- التوسع عبر التراب الوطني والمساهمة في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني.
- المحافظة على السمعة الحسنة وتحسين الخدمات المقدمة من طرف البنك.
- القيام بكافة الأعمال التجارية والاستثمارية المشروعة مع دعم المستثمرين والحرفيين.
- إنشاء وتطوير النماذج المصرفية والمالية المتفقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية.
- تطوير أشكال التعاون مع البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في كافة المجالات وخاصة مجالات تبادل المعلومات وتطوير أفاق الاستثمار.
- تطوير سوق رأس المال الإسلامي والمساهمة في النوعية وفق المبادئ الإسلامية.
- من أجل تحقيق هذه الأهداف تم وضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تجنب الوقوع في الخاطر وهي كآتي:

- تدقيق وتطوير نظام تسيير البنوك
- التحكم في التكاليف ووضع أدوات تحليل المدروية ومتابعة النتائج.
- تغطية السوق المحلية وتوسيع مجال الاستثمارات وتنويع تشكيلة المنتجات.
- تدعيم الأموال الخاصة بالبنك.

مهام بنك البركة الجزائري:

يقوم البنك بمهام التالية:

أ- في مجال الخدمات المصرفية:

1. قبول الودائع النقدية، فتح الحسابات الجارية، حسابات الايداع المختلفة، دفع قيمة الشيكات ومقاصاتها،

تحصيل الأوراق التجارية، تحويل الأموال في الداخل والخارج، فتح الاعتمادات المستندية وتبليغها.

2. تعامل العملات الاجنبية بيع وشراء على أساس السعر الحاضر دون الآجل.
3. ادارة الممتلكات وغير ذلك من الموجودات القابلة للإدارة المصرفية على اساس الوكالة
4. القيام بالدراسات الخاصة بحساب المتعاملين مع البنك وتقديم المعلومات والاستشارات المختلفة.

ب - في مجال الخدمات الاجتماعية:

تقديم القرض الحسن لغايات الانتاجية والاستهلاكية في جميع المجالات حيث تمكن الحاصل على القرض لتحسين دخله ومعيشته انشاء وادارة الصناديق المخصصة لمختلف الغايات الاجتماعية المعتمدة.

ج - في مجال تمويل والاستثمار

1. يقوم البنك بتقديم التمويل اللازم كليا أو جزئيا في مختلف الاحوال والعمليات القابلة للتصفية الذاتية ويشمل ذلك أشكال التمويل بالمضاربة، المشاركة المتناقصة بيع المراجحة لأمر بالشراء.
2. الايمان الايجاري ولاصطناع
3. توظيف الأموال التي ترغب اصحابها في استثمارها مع المواد المتاحة لدى البنك وذلك وفق نظام المضاربة المشتركة.

د - تصرفات وأعمال أخرى

- 01 إبرام العقود والاتفاقيات مع الأفراد والشركات والمؤسسات المحلية والاجنبية.
- 02 تأسيس الشركات في مختلف المجالات لا سيما مكاملة للأوجه نشاط البنك.
- 03 تملك الأصول المنقولة وغير المنقولة وبيعها واستثمارها وتأجيرها واستأجرها.
- 04 انشاء صناديق للتأمين الذاتي والتأمين التعاوني لصالح البنك والمتعاملين معه في مختلف المجالات.
- 05 تلقي الزكاة قبول الهبات والتبرعات واشراف على انفاقها في المجالات والغايات المخصصة لها
- 06 الدخول في الاتحادات المهنية المحلية والاقليمية والدولية

3- مبادئ التمويل في بنك البركة:

أن بنك البركة الجزائري مؤسسة من المؤسسات المالية والإسلامية، تتوقف تمويلاتها على مجموعة من المبادئ المتعارف عليها والإعمال المصرفية المتوافقة مع مبادئ الشريعة الاسلامية بالإضافة إلى كونه مؤسسة مصرفية تجارية تقوم بأعمال التمويل والاستثمار وهاته المبادئ منها ما هو شرعي ومنها ما هو عملي وهي كالآتي:

- يجب ان تكون جميع التمويلات الممنوحة من قبل البنك مطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية.

- يجب أن تطابق تدخلات البنك الاعراف المصرفية الرامية إلى توظيف واستغلال الموارد الممنوحة له من قبل الزبائن والحيطرة من المخاطر المتعلقة بها الموارد.
- موافقة التوميلات المقدمة للشروط المحددة من طرف السلطات النقدية الواردة أساسا ضمن القاعد الاحترازية
- الزامية دراسة المخاطر لكل الطلبات المقدمة من العملاء حتى لو كانت مغطاة جزئيا أو كليا بضمانات مالية
- الاعتماد على المهنية بشكل كبير في اتخاذ القرارات التمويلية.

بنك البركة الجزائري وكالة الوادي

تقديم وكالة الوادي:

1- التعريف بالوكالة

وكالة بنك البركة الجزائري الوادي رقم 304 المتواجد مقرها بحي 400سكن الوادي والتي فتحت 2011/05/15 م وتضم طاقم يتشكل من عمال وإطارات تتميز بالكفاءة والتدريب، وتمثل الوكالة مركز الخدمات القاعدية للبنك وهي الخلية الفعالة لاحتواها على هياكل الاستقبال والمعالجة.

دور الوكالة في عمل البنك:

تشكل الوكالة الهيكل القاعدي للاستغلال في عمليات بنوك الإبداع والائتمان وتعتبر مركز للتكاليف والاجراءات كما أنها تمثل في حد ذاتها محل تجاري وهي مجبرة على تطويره. يمكن اعتبار الوكالة محرك رئيسي في نشاط البنك حيث يجب ان تضمن كل الخدمات المطلوبة في العملاء وهذا لجنبهم وكسب احترامهم.

صورة البنك كما تعتمد على مردودية الوكالة بصفة خاصة.

للوكالة دور خاص في الاعلام وتقديم النصائح وذلك بهدف التطوير وكذا القضاء على التعقيدات الاقتصادية والراجعة للخبرة المحدودة للأعوان الاقتصاديين في التحكم في مشكل التمويل.

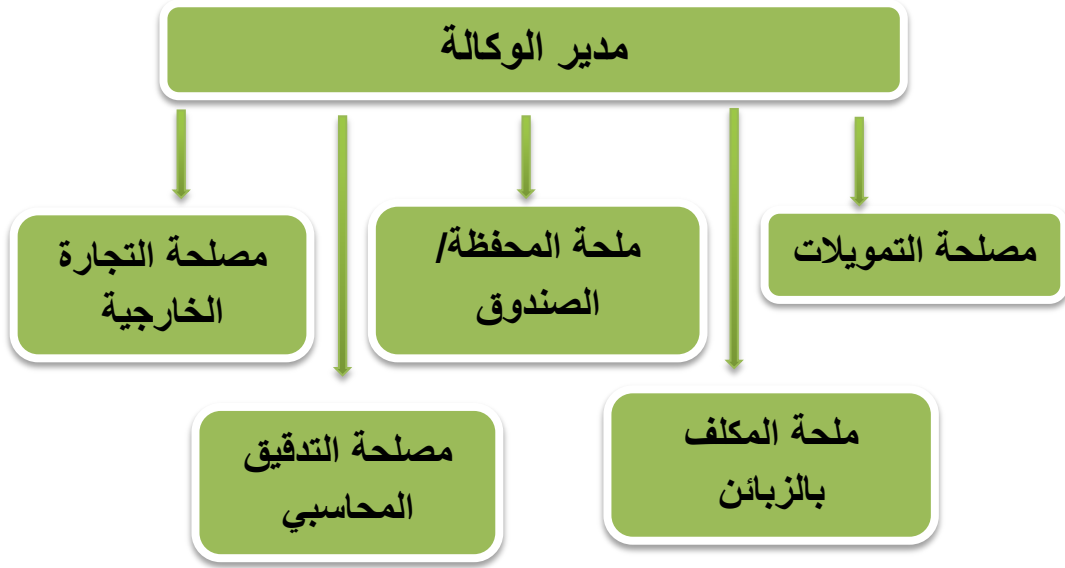
دراسة وتحليل ملفات التمويل والتكفل بعمليات تحصيل القيم المقدمة من طرف العملاء وتطبيق أوامر التسديد.

تحقيق مخطط جمع الموارد طبقا للتوجيهات والتنبؤات محددة من طرف المديرية العامة.

الهيكل التنظيمي للوكالة:

سنستعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة المستقلة الوادي مكان التربص/ ومختلف المصالح المكونة لها.

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لبنك البركة



المصدر: من اعداد طلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

يشكل الفرع الخدمات القاعدية للبنك وبفضل هياكل الاستقبال والمعالجة يتعين عليها تلبية حاجيات العملاء ايضا ويتعين عليها بكونها خلية فعالة للقيام بالبحث الدوري للعمليات المكتسبة التي تجعلها في إطار التنظيم الساري المفعول ومن اجل تحقيق الاهداف المسطرة للفرع تمت هيكلته كما يلي:

1- المدير: خاضع مباشرة تحت سلطة مدير الشبكة ويعتبر المسؤول الأول عن التسيير والنتائج التجارية ليهكلته هو ممثل بنك البركة الجزائري على المستوى المحلي مكلف أساسا بالتنسيق المتبعة المراقبة لنشاطات الفرع.

2- مصلحة التمويل: وهي المصلحة التي قمنا بإنجاز تريضنا فيها حيث تتكفل بالنشاطات المتعلقة بدراسة وتحليل الملفات التمويل حيث تقدم الآراء حول ملفات المعالجة وترسلها الى المديرية المركزية للإقرار فيها كما تتكفل بترخيصات التمويل وتقوم بمتابعة ومراقبة الالتزامات الخاصة بالملفات المقبولة للحصول الضمانات المحددة في التراخيص واعداد منع عقود التزام وبالإضافة الى متابعة استعمال التمويلات ومتابعة جداول التسديد كما تتكفل بالشؤون القانونية الخاصة بتسيير عملية التمويل.

3- مصلحة الصندوق/المحفظة: تقوم مصلحة الصندوق بجميع الاعمال المتعلقة بالصندوق فتقوم بتسيير حسابات الزبائن والمستخدمين القيام بالتسديد التحويلات والوضع تحت التصرف كما تصدر الشيكات المصرفية وتمنح دفاتر توفير وتسيير العمليات الخاصة بالأوراق المالية التجارية كسندات الصندوق السفتجات الاكتاب والرهن العقاري... الخ

4- مصلحة التجارة الخارجية: وهي تقوم بجميع العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وعمليات الاستيراد والتصدير كتوطين عمليات التجارية ومعالجة التسليمات المستندية كما تقوم بتصريح الملفات لبنك الجزائر.

5- مصلحة التدقيق والمحاسبة: وهي تقوم بجميع عمليات تدقيق ومراجعة حسابات القوائم المالية وذلك استنادا الى الوثائق اللازمة لإثبات وصحة ودقة معلومات القوائم المالية

ثانيا: عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (26) من موظفي لبنك البركة بالوادي.

الجدول رقم (2-1): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات الموزعة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات المملغة		عدد الاستمارات القابلة للتحليل	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
26	100%	2	7%	24	93%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

ثالثا: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- المتغير المستقل: وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع⁽³⁰⁾. ويتمثل في دراستنا هذه في " الولاء التنظيمي".

- المتغير التابع: هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة⁽³¹⁾. ويتمثل في دراستنا هذه في العدالة التنظيمية ويتكون من الأبعاد التالية: (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية)

- كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1.79 - 1

³⁰ - عبد العزيز فهمي هيكال، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت-لبنان، 1985، ص 410.

³¹ - نفس المرجع السابق، ص 123.

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء، السعودية، ص 17
ثالثا: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

أولاً: المصادر الأولية

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وماستر متعلقة بدور نظام التحفيز على الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لموظفي بنك البركة بالوادي. (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له. والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالولاء التنظيمي

العبارات	الولاء التنظيمي
من 01 إلى 13	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (2-4): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالعدالة التنظيمية

العبارات	العدالة التنظيمية
من 1 إلى 5	العدالة التوزيعية
من 6 إلى 10	العدالة الاجرائية
من 11 إلى 14	العدالة التفاعلية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الاستبيان

رابعاً: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (الولاء التنظيمي)	0.956
المتغير التابع (العدالة التنظيمية)	0.870
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.948

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.948) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التوبيل الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة⁽³²⁾. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.⁽³³⁾
- المتوسط الحسابي: (Mean) يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.⁽³⁴⁾
- الانحراف المعياري: (σ) مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.⁽³⁵⁾
- الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): فئات مؤشر الأهمية النسبية

³² - بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس و تمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 10.

³³ - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 736.

³⁴ - أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 50.

³⁵ - عبد العزيز فهمي هيكل، المرجع السابق، ص 798.

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1	(0.2 - 0)	ضعيفة جدا
2	(0.4 - 0.2)	ضعيفة
3	(0.6 - 0.41)	متوسطة
4	(0.8 - 0.61)	مرتفعة
5	(1 - 0.81)	مرتفعة جدا

La source :AKadin O.P.2011. Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
 - تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر. (36)
 - تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.
- الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
وتتمثل فيما يلي:
- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات. (37)
 - برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية. (38)

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

³⁶ - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 08.

³⁷ - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص 43.

³⁸ - محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص 01.

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

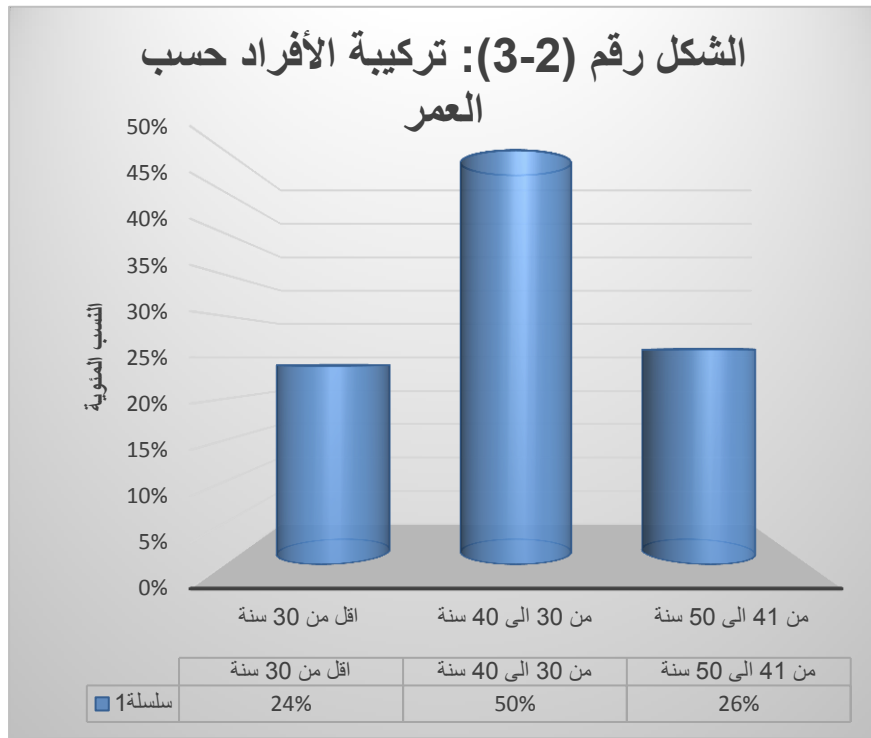
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22 وبرنامج EXCEL.

أولاً/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

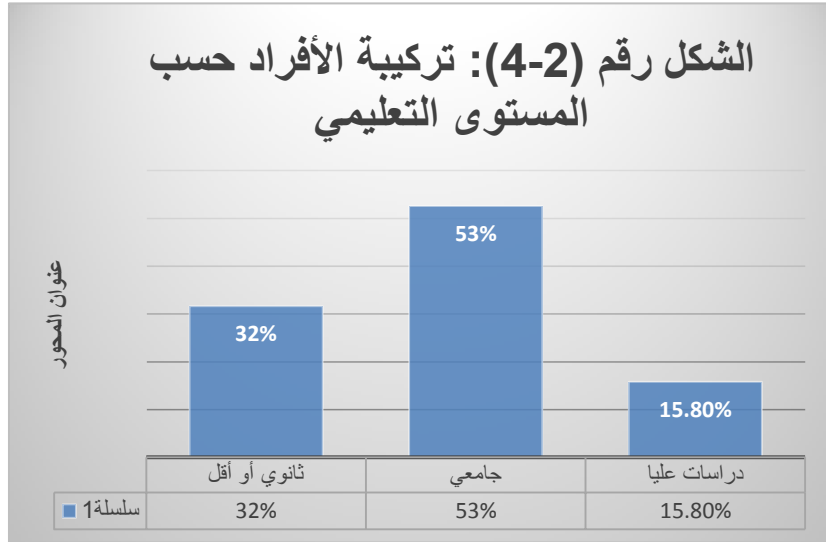


المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

- يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (30 سنة إلى 40 سنة) التي تمثل فئة الشبابي أعلى نسبة بـ (50%) من حجم العينة وهذا راجع إلى المهارات التي تتمتع بها هذه الفئة إلى جانب قدرتها على تحمل الأعباء.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:

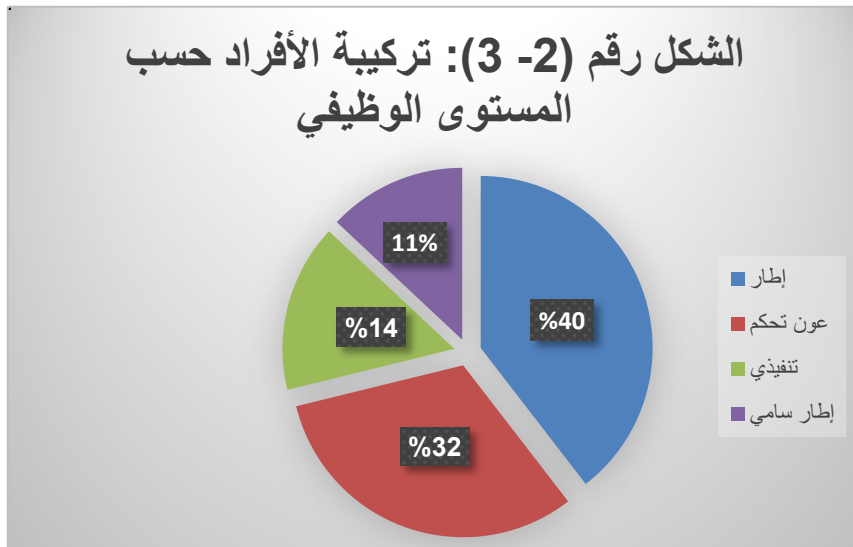


المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 53% ثم يليه مستوى ثانوي أو أقل 32%. وهذا يعود لما تتطلبه وظائف المؤسسة من خبرات ومهارات تواصلية واجتماعية ومؤهلات تقنية معا.

رابعا/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

قمنا بتمثيل النتائج في رسم بياني لتوضيحها أكثر كالآتي:

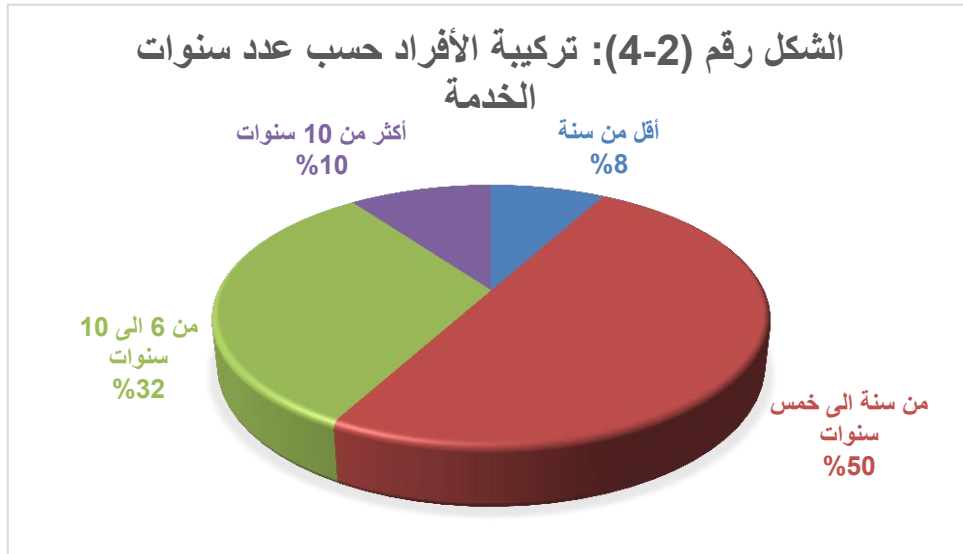


المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن المستوى الوظيفي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هي إطار بنسبة 40% ثم تليها وظيفة عون تحكم بنسبة 32% أما نسبة الوظيفة الأقل تمثلت في وظيفة إطار سامي بنسبة 11%.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 50%. تليها نسبة 32% التي تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 6 إلى 10 سنوات، و10% من الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم لأكثر من 10 سنوات. وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم باستقبال العمال الجدد وتركز على الولاء والرضا الوظيفي من الطرفين للعمال والمؤسسة.

الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

أولاً: الآراء الخاصة بالولاء التنظيمي

الجدول رقم (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق		م بشده		محايد		غ موافق		غ م بشده		Mea	β	RII
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
1	أشعر بالانتماء للبنك	55	02	26	01	18	02	11	0	10	0	4,08	0,67	0,82
2	أشعر بالفخر والاعتزاز بدوري في البنك	33	02	40	01	5	02	10	5	11	6	4,11	0,72	0,82
3	الرغبة في الاستمرار في العمل لدى البنك إلى غاية التقاعد	55	02	29	01	5	02	13	5	08	3	4	0,95	0,8
4	أشعر بقيمي ومبادئي الشخصية تلقتي مع	13	02	21	02	3	05	14	18	03	3	3,74	1,08	0,75

														قيم ومبادئ البنك
موا	0,89	0,64	4,47	0	04	0	12	8	06	55	02	37	02	5 أشعر بالتقارب بين أهدافي الشخصية واهداف البنك
موا	0,78	0,86	3,89	0	03	10	11	10	04	21	02	58	06	6 الرغبة في البقاء في البنك لأنه يحقق لي مكاسب مادية معتبرة
موا	0,86	0,57	4,32	0	08	0	09	5	02	37	03	58	04	7 الالتزام بمواعيد العمل من أجل الحصول المكافأة المادية
موا	0,81	1,03	4,05	3	09	8	09	10	04	39	01	39	03	8 الامن الوظيفي في البنك أفضل من الأمن الوظيفي في مؤسسات أخرى
موا	0,77	0,90	3,87	3	06	5	12	15	03	21	02	55	10	9 البقاء في البنك حاليا يكسب الكثير في المستقبل
موا	0,84	0,76	4,95	0	04	3	12	13	04	37	02	47	03	10 اتقبل أي عمل في البنك لان البقاء سيكسبني الكثير من المزايا المادية والمعنوية
موا	0,77	1,12	3,84	3	11	13	11	15	02	34	0	34	04	11 مستعد لتقديم جهد أكبر للبقاء في البنك
موا	0,83	0,88	4,16	0	10	8	10	8	02	39	01	45	03	12 أرفض ترك العمل مع البنك لارتياحي للعمل مع الفريق
موا	0,79	0,88	3,97	0	06	8	15	16	02	29	01	47	02	13 العلاقة الاجتماعية في البنك تجعلني ملزما بالاستمرار بالعمل
موا	0.8	0.9	4	الولاء التنظيمي										

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.95) بانحراف معياري (0.76) وأهمية نسبية مرتفعة $RII = 84\%$ ، كانت للعبارة رقم (10) " اتقبل أي عمل في البنك لان البقاء سيكسبني الكثير من المزايا المادية والمعنوية " وهذا يدل على أن موظفي بنك البركة بالوادي يتمتعون بصورة جيدة بالولاء التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا: تقييم العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

أولاً: بعد العدالة التوزيعية

الجدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده العدالة التوزيعية

الرقم	العبارات	موافق		م بشده		محايد		غ موافق		غ م بشده		Mea n	β	RII
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
1	توزيع الحوافر والمكافآت يتم بشكل عادل	05	0	42	03	10	08	10	10	3	10	4,26	0,76	0,85
2	تتم الترقيات وفقاً للقوانين المنظمة	02	30	30	02	0	04	40	14	04	3	4,37	0,85	0,87
3	يتم تقاسم أعباء العمل بشكل عادل	03	25	29	04	30	06	60	12	01	4	3,47	1,46	0,69
4	يعتمد المدير على تقييم الاداء على الجهد المبذول من طرف الموظف	03	42	42	01	10	09	0	07	06	5	4,16	1,00	0,83
العدالة التوزيعية														
0.80 1.03 4														

ثانياً: بعد العدالة الاجرائية

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده العدالة الاجرائية

الرقم	العبارات	موافق		م بشده		محايد		غ موافق		غ م بشده		Mea n	β	RII
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
1	تحرص الادارة على الاستماع لرأي الموظف قبل اتخاذ القرارات	03	42	39	02	10	4	8	09	07	0	4,13	0,90	0,83
2	تقوم الادارة بجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات	04	39	52	04	5	2	3	14	02	0	4,42	0,72	0,88
3	تسمح الادارة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يرونها غير مناسبة	03	34	66	01	0	0	0	03	07	0	4,66	0,48	0,93
4	تقوم الادارة بتطبيق القرارات الادارية على الموظفين المعنيين دون تحيز	05	34	63	02	3	1	0	13	02	0	4,61	0,54	0,92
5	تقوم الادارة على تقييم	02	34	60	02	5	2	0	15	15	0	4,55	0,60	0,91

ب														أداء بمعايير واضحة
م	0.89	0.65	4.47	العدالة الإجرائية										

ثالثا: بعد العدالة التفاعلية

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده العدالة التفاعلية

الرقم	العبارات	موافق		م بشده		محايد		غ موافق		غ م بشده		Mea n	β	RII		
		%	F	%	F	%	F	%	F							
1	لا أتردد في تغيير موقعي عندما اقتنع بعدم صحته.	03	34	03	58	03	8	14	0	03	0	4,5	0,64	0,9		
2	احرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.	02	55	01	32	03	8	12	3	08	3	4,11	0,86	0,82		
3	أقوم بمساعدة زملائي في العمل في حالة وجود أعباء إضافية.	03	42	02	42	02	13	13	0	06	3	4,21	0,87	0,84		
4	أغيب عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوة.	03	39	02	47	04	5	13	5	04	3	4,24	0,97	0,85		
5	أساهم في توجيهه و إرشاد زملائي في العمل في تحسين سلوكهم.	03	45	01	39	03	10	13	8	06	0	4,11	0,89	0,82		
	العدالة التفاعلية													0.84	0.85	4.23

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمتغير العدالة الإجرائية حيث سجل متوسط حسابي (4.47) بانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية $RII= 89\%$ ، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (03) " أتسمح الادارة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يرونها غير مناسبة " بمتوسط حسابي $Mean= 4.66$ ، وأهمية نسبية مرتفعة جدا $RII= 93\%$ وهذا يدل على أن المؤسسة بنك البركة في الوادي تضم مجموعة نشطة ومسئولة من الموظفين ذوي الأداء الجيد الذي يتميز بالمصادقية داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

أولاً: تحليل التباين

اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-11): يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F فيشر	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	2.136	1	2.136	20.074	b0.000
البواقي	3.830	36	0.106		
المجموع	5.966	37			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال الجدول نلاحظ أن $Sig=0.000$ وهي أصغر من ($a \leq 0.05$)، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانياً: معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، والمتغير تابع الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (2-12): معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي		X
	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)	Y
العدالة التوزيعية	17%	0.003	
العدالة الاجرائية	58.2%	0.001	
العدالة تفاعلية	73.4%	0.000	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل "الولاء التنظيمي"، حيث سجل متغير "العدالة التوزيعية" علاقة طردية مع الولاء التنظيمي بلغت (17%)، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين الولاء التنظيمي والعدالة التفاعلية حيث سجلت (73.4%) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد الولاء التنظيمي بقيمة واحدة تحسن متغير العدالة التفاعلية في المؤسسة بنسبة (26.6%)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات التابعة الأخرى.

الجدول رقم (2-13): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
	R	R ²	المصحح	للتقدير
1	0.598	0.360	0.338	0.378

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.598$) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بنسبة (59.8%) بين الولاء التنظيمي في المؤسسة والعدالة التنظيمية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.360) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (36%) في المتغير التابع في المؤسسة، والنسبة المتبقية (64%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي ب "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (0.05) $a =$ اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-14): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	اختبار	قيمة الاحتمال
	B	Beta	ستودنت	Sig
	الخطأ المعياري		T	
1	2.451		7.676	0.000
الولاء التنظيمي	0.340	0.599	4.490	0.000

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (الولاء التنظيمي) هي ($Sig = 0.000$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي ب "بنك البركة في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (0,05) α . اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-15): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعيارية Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.073		0.567	3.923	الثابت
0.973	5.778	0.794	0.12	0.680	العدالة التوزيعية
0.303	1.037	0.186	0.156	0.170	العالة الاجرائية
0.000	5.393	0.555	0.136	0.719	العالة التفاعلية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر العدالة التوزيعية على للولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1: يوجد أثر للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة " بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (للعدالة التوزيعية) هي $\text{Sig}=0.973$ وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة " بنك البركة في الوادي" وهذا ما لم تأكده الفرضية الأولى.

2- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

H0: لا يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1: يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (للعدالة الاجرائية) هي $\text{Sig}=0.306$ وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي"

3. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (العدالة التفاعلية) هي $(Sig=0.000)$ وهي أصغر من $(a \leq 0.05)$ أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية $(0,05)$ $(a=)$. اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-16): معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	اختبار قيمة	قيمة الاحتمال
	B	الخطأ المعياري	T	Sig
1 الثابت	2.611	0.346	7.536	0.000
الولاء التنظيمي	0.383	0.085	4.480	0.000

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

✓ تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

✓ **H0**: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$.

✓ **H1**: يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$.

✓ من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (العدالة التنظيمية) هي $(Sig=0.000)$ وهي أصغر من $(a \leq 0.05)$ أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد

أثر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة "بنك البركة في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

2- اختبار فرضية (الفروقات):

- لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

اختبار الفرضية 1-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-17): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

متغيري الدراسة	الجنس	العدد	T	F	Sig
العدالة	ذكر	24	-0.989	5.670	0.044
	أنثى	2			
الولاء التنظيمي	ذكر	24	1.270	0.477	0.507
	أنثى	2			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ($\text{Sig}=0.044$) أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن الاختلاف في الجنس يؤثر على العدالة التنظيمية، وهذا يرجع إلى الاختلاف في مدة وطبيعة العمل كلا الجنسين بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى ومنه يراعي العمل هذه الاختلافات، أما بالنسبة للولاء التنظيمي فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على الولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية 2-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (2-18): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.650	0.444	0.133	4	0.454	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.456	33	15.244	داخل المجموعات	
			37	15.698	المجموع	
0.159	2.276	0.336	4	0.672	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.151	33	5.294	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	
0.159	2.276	0.336	4	0.672	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.151	33	5.294	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-3:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-19): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى

التعليمي

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.860	0.152	0.063	4	0.125	بين المجموعات	العدالة
		0.413	33	14.441	داخل المجموعات	التنظيمية

			37	14.566	المجموع	
0.729	0.318	0.053	4	0.107	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.167	33	5.860	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	
0.729	0.318	0.053	4	0.107	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.167	33	5.860	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-4:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-20): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.048	6.213	0.801	3	1.329	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.129	34	13.237	داخل المجموعات	
			37	14.566	المجموع	
0.221	1.516	0.229	3	0.846	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.151	34	5.120	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

تعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ($Sig=0.048$) أصغر من ($a \leq 0.05$)، أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي يؤثر على العدالة التنظيمية، وهذا يرجع إلى أنه توجد وظائف تحتاج للاهتمام أكثر من وظائف أخرى، أما بالنسبة الولاء التنظيمي فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى

الوظيفتين حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي لا يؤثر على الولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية 2-5:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (2-21): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.541	0.730	0.294	3	0.882	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.402	34	13.684	داخل المجموعات	
			37	14.566	المجموع	
0.471	0.418	0.071	3	0.212	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.169	34	5.754	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في عدد سنوات الخدمة لا يؤثر على متغيري الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى المؤسسة بنك البركة بالوادي، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن: كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي وكل من أبعادها الثلاثة: (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) في حين أن لها علاقة طردية بين ابعاد العدالة وولاء التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة. وهذا يدل على أن المؤسسة بنك البركة وكالة الوادي بالوادي تعمل على دعم الموظفين من أجل التحسين إدارة وتمتع بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، ولكن العدالة التنظيمية وحدها ليس كافية ليكون الموظف ولاء تنظيمي إن لم تتوفر فيه المسؤولية الكافية والرغبة للتقدم.

خلافة

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده: ما دور العدالة التنظيمية وولاء التنظيمي لدى موظفي بنك البركة وكالة الوادي بالوادي وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك البركة وكالة الوادي بالوادي وذلك من خلال: التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى مجتمع الدراسة والوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح الالتزام والانتماء لدى الموظف في المؤسسة، ولهذا الغرض تم وضع فرضية أساسية كان محتواها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك البركة وكالة الوادي بالوادي ولقد تم وضع ثلاثة فرضيات فرعية ترتبط كل فرضية بمشكلة من المشكلات المقترحة للدراسة، فكانت الفرضية الأولى هل يوجد أثر العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي في بنك البركة الجزائري وكالة الوادي فرضية الثانية هل يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي في بنك البركة الجزائري وكالة الوادي الفرضية الثالثة هل يوجد أثر للعدالة لتفاعلية على الولاء التنظيمي في بنك البركة الجزائري وكالة الوادي.

من هذا المنطلق، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي، مع اختبار مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية، كما سنحاول تقديم بعض التوصيات وآفاق أخرى لهذه الدراسة لاقتراحها كموضوع يستحق البحث.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج خلال قسميها النظري والتطبيقي:

النتائج الدراسة النظرية:

- أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية)، جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدراءهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة.

- وجود تأثير معنوي لجميع إبعاد العدالة التنظيمية على مدى توفر الولاء التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين.
- العدالة التنظيمية ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة، وجميع العاملين معينين ببعض أبعاد العدالة جميعا بحاجة الى العدالة تناسب أهداف المؤسسة بدرجة كبيرة.
- كان هدف الدراسة هو التعرف على أبعاد العدالة الذي يمارسه المديرون في بنك البركة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤسسة، وقد حاولت الدراسة معرفة هل مستوى العدالة التنظيمية، يختلف بدلالة إحصائية لدى المعلمين وفق متغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة في بنك.

النتائج الدراسة التطبيقية:

- لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي في المؤسسة بنك البركة وكالة الوادي بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما تأكدته الفرضية الأولى
- لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي في المؤسسة بنك البركة وكالة الوادي بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.
- يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس، المستوى الوظيفي، تعزى للتدريب عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما لم تأكدته الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانيا: التوصيات:

- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتحاوبا مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.
- أهمية متابعة إدارة المؤسسة لواقع عدالة المعاملة والتأكد من إن كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة واحترام، ويحدث هذا من خلال الاستماع المباشر بين الإدارة العليا والعاملين.

- يجب على المدراء وصانعي القرارات في المؤسسة اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبينة على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين، والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالأجور والحوافز وعبء العمل بناء على الجدارة والكفاءة مع مراعاة المخصصات المالية للتغيرات في مستويات المعيشة للموظفين.
- اجراء دراسات موسعة وشاملة للوقوف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على مستوى المنظمات الخدمية.
- ضرورة حرص الادارة على القيام باستمرار بالتعرف على مستويات والولاء التنظيمي في المنظمة.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر، ومن خلال بحثنا وتحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر والبحث، أهمها:
- مساهمة العدالة التنظيمية في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية.
 - دور العدالة التنظيمية في تعزيز الابتكار بالمؤسسات العمومية.
 - أهمية درجة الولاء التنظيمي في زيادة درجة الابداع المورد البشري بمؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع

1- الكتب

- أبو النصر مدحت محمد، تنمية المهارات (بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)، القاهرة، مصر، 2005 .
- أحمد مصطفى الاشقر، مقدمة مفاهيم وطرائق، در الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، الطبعة 01، الأردن 2006 .
- بوشاشي بوعلام، فوائد الاحصاء، دروس وتمارين دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر .
- جابر بتال سالم الحقباني، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي، جامعة نايف العربية، 2016
- جبرالد حرينبرج وروبيرت باروت، دار السلوك في المنظمات، تعريب وراجعة د. رفاعي محمد رفاعي د. اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع 2005 .
- خلف سليمان الرواشدة، صنعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، الطبعة 02 دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- عبودي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار سلمة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- عمر حمد الدرة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض العلاقات والإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2008 .
- عبد الرحمان محمد عبد العزيز، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2016.
- عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الاحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1985.
- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر الطبعة 01، الأردن، 1999.

- محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت 2003 .
- 2- المذكرات والأطروحات الجامعية:
- الشعلان ركان، علاقة الولاء التنظيمي بكفاءة الأداء لدى العاملين بمطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2002.
- العنزي عطا لله بن فاحس راضي، اتجاهات قيادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتهم بالتزامهم التنظيم، بالمملكة العربية السعودية، مذكرة مكتملة دكتوراة لنيل دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008.
- القطاونة، نشأت أحمد، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمية دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير، جامعة مودة، 2003
- الهدلول هذلول صالح، الولاء التنظيمي واثره على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002،
- العواد فؤاد عبد الله و المهران محمد عبد الله، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، الرياض، 2006.
- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، أدرار 2014
- دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح، الوطنية، فلسطين، 2008 .
- شدا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية والحكومية في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير قسم الإدارة التربوية، فلسطين، 2012.
- شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هريسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ورقلة، 2013

قائمة المراجع

- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- محمد حسين بن الحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013
- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، الجائر ، 2013.

- مجالات

- الشطناوي نواف موسى، العقلة ربما محمود، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04 الأردن، 2013
- الفهداوي فهمي، خليفة والقطاونة نشأت أحمد، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية للدوائر المركزية في المحافظات الجنوب الأردنية، المجلد 24، العدد 02، الأردن، 2004 .
- راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للجامعات الاردنية، المجلد 25 العدد 2، 2009
- عامر علي حسني العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل اسمنت المثنى، مجلة الغزى للعلوم العدد 07، 2011

الملاحق



عنوان المذكرة: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد ...

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذا البحث لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة هذه العبارات والإجابة عنها وفق ماترونه مناسبة، علما بأن هذه البيانات والمعلومات لنستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون إجاباتك مساهمات كبيرة لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير والشكر لمساعدتنا على إنجازها.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

إشكالية البحث: ما هو دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي ببنك البركة ؟

المشرف:

من إعداد الطالبات:

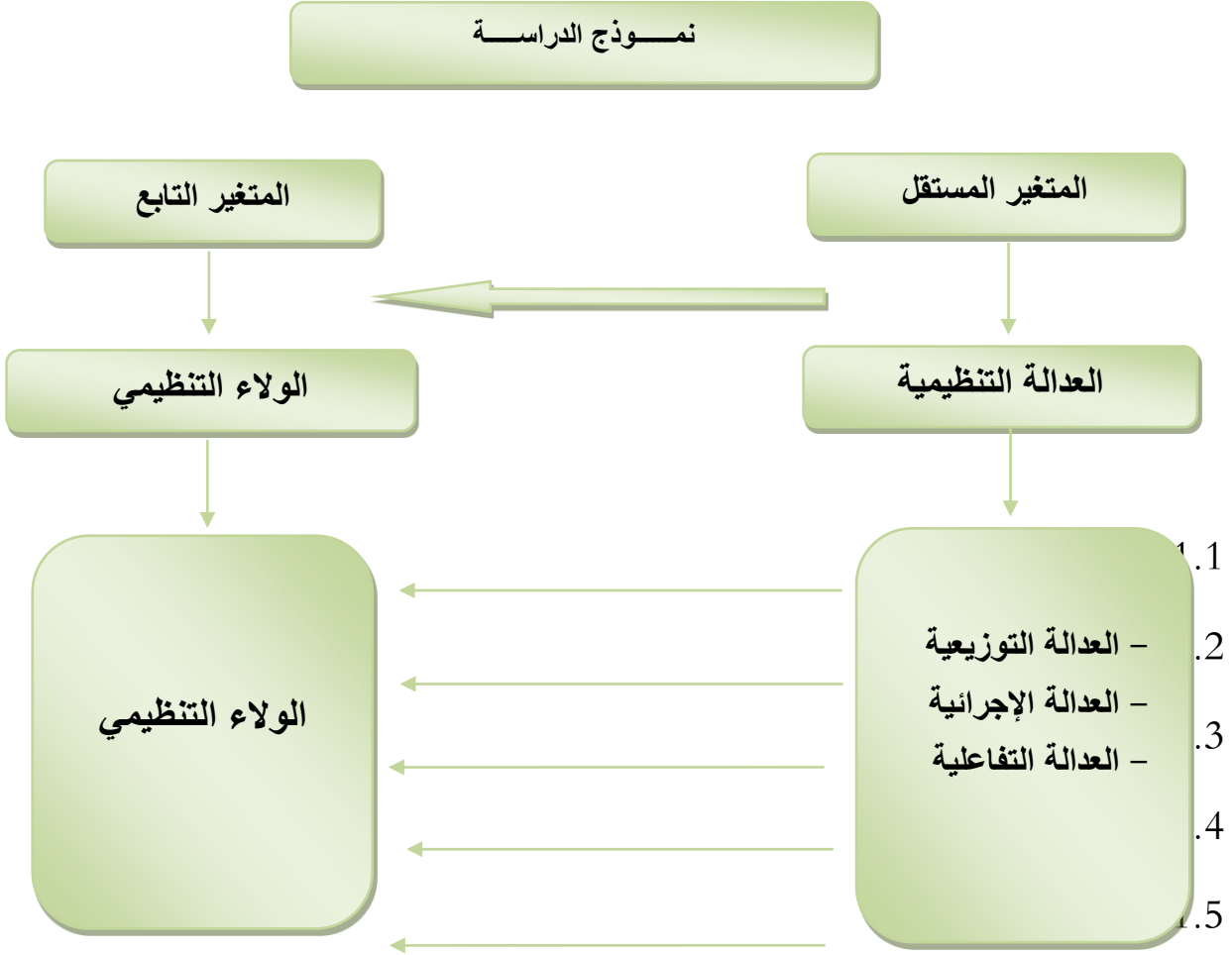
- د. الباي محمد

- عامر جرمون

- عبد الرحمان بيكي

- نبيل مصباحي

تخطيط الدراسة



فرضيات البحث:

- 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي في المؤسسة بنك البركة.
- 2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي في المؤسسة بنك البركة.
- 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي في المؤسسة بنك البركة.

طريقة قياس الاستبيان:

غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
--------------	---------	-------	-------	------------

الاستبيان

البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة 25 إلى 35 سنة
- من 35 إلى 45 سنة أكثر من 46 سنة
- 3- الوضعية العائلية: أعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي
- دراسات عليا أخرى
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

6- المنصب في المؤسسة:

- رئيس مصلحة
- إطار سامي إطار
- عون عون منفذ

أخرى:

الرقم	العبارات	غير	غير	محايد	موافق	موافق
		موافق	موافق		بشدة	
			بشدة			
المحور الأول: متعلق العدالة التوزيعية						
01	توزيع الحوافر والمكافآت يتم بشكل عادل					

الاستبيان

02	تتم الترقيات وفقا للقوانين المنظمة
03	يتم تقاسم أعباء العمل بشكل عادل
04	يعتمد المدير على تقييم الأداء على الجهد المبذول من طرف الموظف
المحور الثاني: العدالة الإجرائية	
05	تقوم الإدارة باتخاذ القرارات بشكل غير متحيز
06	تحرص الإدارة على الاستماع لرأي الموظف قبل اتخاذ القرارات
07	تقوم الإدارة بجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات
08	تسمح الإدارة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يرونها غير مناسبة
09	تقوم الإدارة بتطبيق القرارات الإدارية على الموظفين المعنيين دون تحيز
10	تقوم الادرة على تقييم أداء بمعايير واضحة
المحور الثالث: العدالة التفاعلية	
11	تحرص الإدارة عند تطبيق الاجراءات على احترام الموظف
12	تحرص الإدارة عند تطبيق الاجراءات على مصالح وحقوق الموظف
13	تحرص الإدارة على الشفافية والوضوح عند التعامل مع الموظفين
14	تتناقش الإدارة مع الموظفين حول القرارات التي تؤثر على النتائج
المحور الرابع: الولاء التنظيمي	

الاستبيان

15	أشعر بالانتماء للبنك
16	أشعر بالفخر والاعتزاز بدوري في البنك
17	الرغبة في الاستمرار في العمل لدى البنك إلى غاية التقاعد
18	أشعر بقيمي ومبادئ الشخصية تلتقي مع قيم ومبادئ البنك
19	أشعر بالتقارب بين أهدافي الشخصية وأهداف البنك
20	الرغبة في البقاء في البنك لأنه يحقق لي مكاسب مادية معتبرة
21	الالتزام بمواعيد العمل من أجل الحصول المكافأة المادية
22	الأمن الوظيفي في البنك أفضل من الأمن الوظيفي في مؤسسات أخرى
37	البقاء في البنك حاليا يكسب الكثير في المستقبل
23	أقبل أي عمل في البنك لان البقاء سيكسبني الكثير من المزايا المادية والمعنوية
24	مستعد لتقديم جهد أكبر للبقاء في البنك
25	أرفض ترك العمل مع البنك لارتياحي للعمل مع الفريق
26	العلاقة الاجتماعية في البنك تجعلني ملزما بالاستمرار بالعمل
27	يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم رغباتهم
28	يهتم رئيسك بظروف المعيشة ويسأل عن أحوالك
29	يتواصل رئيسك مع الأفراد خارج أوقات العمل

الملحق رقم: 02 مخرجات برنامج SPSS V22

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,937	20

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,823	25

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,927	45

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
توزيع الحوافر والمكافآت يتم بشكل عادل	26	4,08	,673
تتم الترقيات وفقا للقوانين المنظمة	26	4,11	,727
يتم تقاسم أعباء العمل بشكل عادل	26	4,00	,959
يعتمد المدير على تقييم الاداء على الجهد المبذول من طرف الموظف	26	3,74	1,083
تقوم الادارة باتخاذ القرارات بشكل غير متحيز	26	4,47	,647
تحرص الادارة على الاستماع لرأي الموظف قبل اتخاذ القرارات	26	3,89	,863
تقوم الادارة بجمع المعلومات قبل	26	4,32	,574

الملحق رقم: 02 مخرجات برنامج SPSS V22

اتخاذ القرارات			
تسمح الادارة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يرونها غير مناسبة	26	4,05	1,038
تقوم الادارة بتطبيق القرارات الادارية على الموظفين المعنيين دون تحيز	26	3,87	,906
تقوم الادارة على تقييم أداء بمعايير واضحة	26	4,18	,766
تحرص الادارة عند تطبيق الاجراءات على احترام الموظف	26	3,84	1,128
تحرص الادارة عند تطبيق الاجراءات على مصالح وحقوق الموظف	26	4,16	,886
تحرص الادارة على الشفافية والوضوح عند التعامل مع الموظفين	26	3,97	,885
تتناقش الادارة مع الموظفين حول القرارات التي تؤثر على النتائج	26	3,79	1,094
أشعر بالانتماء للبنك	26	4,03	1,026
أشعر بالفخر والاعتزاز بدوري في البنك	26	4,13	,875
الرغبة في الاستمرار في العمل لدى البنك إلى غاية التقاعد	26	4,13	,991
أشعر بقيمي ومبادئ الشخصية تلتقي مع قيم ومبادئ البنك	26	3,66	1,072
أشعر بالتقارب بين أهدافي الشخصية واهداف البنك	26	3,89	1,008
الرغبة في البقاء في البنك لانه يحقق لي مكاسب مادية معتبرة	26	3,82	1,111
الالتزام بمواعيد العمل من أجل الحصول المكافأة المادية	26	4,26	,760
الامن الوظيفي في البنك أفضل من الأمن الوظيفي في مؤسسات أخرى	26	4,37	,852
البقاء في البنك حاليا يكسب الكثير في المستقبل	26	3,47	1,466
اتقبل أي عمل في البنك لان البقاء سيكسبني الكثير من الميزات المادية والمعنوية	26	4,16	1,001
مستعد لتقديم جهد أكبر للبقاء في البنك	26	3,92	1,075
أرفض ترك العمل مع البنك لارتياحي للعمل مع الفريق	26	4,13	,906

الملحق رقم: 02 مخرجات برنامج SPSS V22

العلاقة الاجتماعية في البنك تجعلني ملزوما بالاستمرار بالعمل	26	4,42	,722
أشعر بالانتماء للبنك	26	4,66	,481
Valid N (listwise)	26		

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الولاء التنظيمي	4,0066	,62743	38
العدالة التوزيعية	4,0368	,52988	38
العدالة الاجرائية	4,4737	,43227	38
العدالة التفاعلية	4,2316	,61429	38

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,136	1	2,136	20,074	,000 ^b
	Residual	3,830	36	,106		
	Total	5,966	37			
a. الولاء. Dependent Variable:						
b. Predictors: (Constant), العدالة						

Coefficients ^a									
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,611	,346		7,536	,000			
	الولاء	,383	,085	,598	4,480	,000	,598	,598	,598
a. العدالة. Dependent Variable:									

Correlations					
		الولاء	توزيعية	الاجرائية	التفاعلية
الولاء	Pearson Correlation	1	-,006	,532**	,694**
	Sig. (2-tailed)		,973	,001	,000
	N	38	38	38	38
العدالة التوزيعية	Pearson Correlation	-,006	1	,172	,113
	Sig. (2-tailed)	,973		,302	,501
	N	38	38	38	38

الملحق رقم: 02 مخرجات برنامج SPSS V22

العدالة الاجرائية	Pearson Correlation	,532**	,172	1	,524**
	Sig. (2-tailed)	,001	,302		,001
	N	38	38	38	38
العدالة التفاعلية	Pearson Correlation	,694**	,113	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,501	,001	
	N	38	38	38	38

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الولاء	Equal variances assumed	,456	,504	1,270	36	,212	,18629	,14672	-,11128	,48385
	Equal variances not assumed			1,501	22,839	,147	,18629	,12413	-,07061	,44318
العدالة	Equal variances assumed	5,650	,023	-,989	36	,329	-,22857	,23121	-,69749	,24035
	Equal variances not assumed			-,1400	34,629	,170	-,22857	,16325	-,56011	,10296

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الولاء	Between Groups	,354	2	,177	,436	,650
	Within Groups	14,212	35	,406		
	Total	14,566	37			
العدالة	Between Groups	,672	2	,336	2,222	,123
	Within Groups	5,294	35	,151		
	Total	5,966	37			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الولاء	Between Groups	,125	2	,063	,152	,860
	Within Groups	14,441	35	,413		
	Total	14,566	37			
العدالة	Between Groups	,107	2	,053	,318	,729
	Within Groups	5,860	35	,167		

الملحق رقم: 02 مخرجات برنامج SPSS V22

	Total	5,966	37		
--	-------	-------	----	--	--

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الولاء	Between Groups	1,329	3	,443	1,138	,048
	Within Groups	13,237	34	,389		
	Total	14,566	37			
العدالة	Between Groups	,846	3	,282	1,872	,153
	Within Groups	5,120	34	,151		
	Total	5,966	37			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الولاء	Between Groups	,882	3	,294	,730	,541
	Within Groups	13,684	34	,402		
	Total	14,566	37			
العدلة	Between Groups	,212	3	,071	,418	,741
	Within Groups	5,754	34	,169		
	Total	5,966	37			