



جامعة العربي بن مهدي أم البواقي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين
بمركب تكرير السكر بولاية قالمة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:
زروالي وسيلة

إعداد الطالبة:
بزازي إنصاف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي.	أ.د. بن زروال فتيحة
مشرفا ومقررا	جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي.	د. زروالي وسيلة
عضوا مناقشا	جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي.	د. كربوش هشام
عضوا مناقشا	جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي.	د. نصراوي صباح
عضوا مناقشا	جامعة العربي التبسي- تبسة.	د. حديدان خضرة
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة 2.	د. بن غنام لخضر

السنة الجامعية: 2020 - 2021

الإهداء

** بسم الله الرحمن الرحيم **
" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "
الاسراء الآية 23-

إلى من حقت فيهما الطاعة بعد الله ورسوله
من مهذا لي طريق العلم
ويسرا لي سبيل النجاح
" والدي العزيز "

و

" أمي الحبيبة "

حفظهما الله وأطال في عمرهما

والى أخي الوحيد "منصف"

وزوجي الغالي "بلال" السند والمساند دائما.

وإلى كل الأحباب الذين لم تسعهم مذكرتي لكن لا يغيبون عن ذاكرتي

أهدي لهم جميعا هذا العمل.

الشكر والعرفان

بداية أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، على نعمته وكرمه علي بأن سهل

لي إتمام هذا العمل فله الحمد والشكر من قبل ومن بعد...

وشكر الناس من شكر الله لذلك أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى الأستاذة

المشرفة الدكتورة "زروالي وسيلة" على دعمها وتوجيهها ورفعها لمعنوياتنا

وحرصها الشديد علينا،

كما لا يفوتني أن أشكر كل "الأستاذة" الذين ساعدوا على إتمام هذا العمل وأخص

بالذكر الأستاذة المحكمين "هامل أميرة"، "بوتفنوشات حميدة"، "نصراوي صباح"،

"جغوب دلال"، "حيواني كريمة"، "تلاييج نوارة"، "بن حسين سمير"، "بارة

الخير".

كذلك أشكر السادة: "بارش عيسى"، "بارش عادل"، "كريبس رابح"،

"منصوري"، وكل "الطاقم الإداري" نظير تقديمهم العون لي وتسهيلهم المهمة لي في

الجانب التطبيقي فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع "العمال" واحدا واحدا اللذين تكرموا وأجابوني على

الاستبيان رغم انشغالهم وظروف العمل.

كما أتقدم بالشكر "لأعضاء لجنة المناقشة" سلفا لتكرمهم بمناقشة وتقييم محتوى هذا

البحث.

شكرا لجميع من ساعدني ووقف بجانبي.

لكم جميعا مني جزيل الشكر وجزاكم الله عنا كل خير.

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، وقوة تلك العلاقة عمليا باستخدام الدلالة العملية إلى جانب الدلالة الإحصائية، كما سعت للتعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية ودرجة الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة، إضافة إلى معرفة ما إذا كان لمتغيرات الجنس، السن والحالة الاجتماعية، وكذلك سنوات الخدمة تأثير على وجود فروقات في استجابات عينة الدراسة من حيث إدراكهم للعدالة التنظيمية ومستوى الولاء لديهم، وسعت أيضا لمعرفة ما إذا كانت للعدالة التنظيمية بأبعادها القدرة على التنبؤ بمستوى الولاء الوظيفي وأبعاده، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهج البحوث المختلطة بتصميمه التتابعي التفسيري، كما اعتمد على المنهج الوصفي بتفرعاته المسحي والمقارن والارتباطي، حيث تم قياس درجة إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي بواسطة استبيانين تم إعدادهما من طرف الباحثة بغرض جمع المعلومات الكمية كمرحلة أولى، واستخدام المقابلة لجمع البيانات الكيفية كمرحلة ثانية لفهم أعمق لنتائج تحليل البيانات الكمية، وتم تطبيق أدوات البحث على عينة الدراسة، التي بلغ حجمها (228 مفردة)، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية للبيانات باستعمال برنامج SPSS.26 على النتائج التالية:

* مستوى إدراك عينة الدراسة للعدالة التنظيمية ضعيف حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية للمقياس ب (2.39).

* مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة متوسط يميل إلى الانخفاض حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية للمقياس ب (2.91).

* وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حيث قدر معامل الارتباط ب (0.73).

* وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) والولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

* قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي كبيرة بحجم أثر لتربيع ايتا قدر ب (0.186).

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس لصالح الإناث، والسن لصالح الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 45 سنة فما فوق)، سنوات الخدمة لصالح الأفراد الذين عملوا (من 12 سنة فما فوق)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث، والحالة الاجتماعية لصالح الأفراد المتزوجين، والسن لصالح الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 45 سنة فما فوق)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

* للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية على الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة وتعتبر متغيرا منبئا بمستوى الولاء الوظيفي.

* وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة التعاملية والعدالة التقييمية على مستوى الولاء الوظيفي.

* وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على بعد الولاء العاطفي لدى عينة الدراسة، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة التعاملية والعدالة التقييمية على بعد الولاء العاطفي لدى عينة الدراسة.

* وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية والعدالة التوزيعية على بعد الولاء المستمر لدى عينة الدراسة، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة التعاملية والعدالة التقييمية على بعد الولاء المستمر لدى عينة الدراسة.

* وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية على بعد الولاء المعياري لدى عينة الدراسة، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة التعاملية والعدالة التقييمية والعدالة التوزيعية على بعد الولاء المعياري لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الولاء الوظيفي، العاملين بمركب تكرير السكر.

Abstract

This study aimed to uncover the relationship between organizational justice and job loyalty of workers in the sugar refining compound in the state of Guelma and the strength of that relationship in practice using the practical significance as well as the statistical significance, It also aimed to identify the level of organizational justice perception and the degree of job loyalty of the study sample, in addition to Knowing whether the variables of sex, age, marital status and years of service have an effect on the existence of differences in the responses of the study sample in terms of their perception of organizational justice and their level of loyalty, And it also sought to find out whether organizational justice in its dimensions had the ability to predict the level of job loyalty and its dimensions, and to achieve the objectives of the study, the mixed method was relied on, with its explanatory sequential design. It also relied on the descriptive approach with its survey, comparative and correlational branches.

where the degree of perception of organizational justice and the level of job loyalty, was measured by two questionnaires prepared by the researcher for the purpose of collecting quantitative information as a first stage and using the interview to collect qualitative data as a second stage for a deeper understanding of the results of quantitative data analysis, Applying them on the study sample, which reached (228 individuals).

The statistical treatment of data using the SPSS.26 program resulted in the following results:

- The study sample's level of perception of organizational justice is low, as the arithmetic mean of the overall score of the scale was estimated at **(2.39)**.
- The level of job loyalty among the study sample is average, which tends to decrease, as the arithmetic mean of the total score of the scale was estimated at **(2.91)**.
- There is a statistically significant positive correlation between organizational justice and job loyalty in the study sample, where the correlation coefficient was estimated to be **(0.73)**.
- There is a statistically significant positive correlation between the dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, transactional justice, evaluationl justice, moral justice) and job loyalty among the study sample.
- The strength of the relationship between organizational justice and job loyalty is large, with an ETA-squared effect estimated at **(0.186)**.

- There are statistically significant differences in the perception of organizational justice among the study sample according to the variables of sex in favor of females, age in favor of individuals aged (from 45 years and over), years of service in favor of individuals who worked (from 12 years and over), while there are no statistically significant differences in the perception of organizational justice in the study sample according to the variable of marital status.
- There are statistically significant differences in the level of job loyalty among the study sample according to the sex variable in favor of females, marital status in favor of married individuals, and age in favor of individuals aged (from 45 years and over), while there are no statistically significant differences in the level of job loyalty among the study sample according to the variable of years of service.
- The organizational justice has a significant moral effect on the level of job loyalty among the study sample, and it is considered a variable predictor of job loyalty.
- The presence of a significant moral effect of moral justice, procedural justice and distributive justice on the level of job loyalty among the study sample, and the absence of a significant moral effect of transactional justice and evaluational justice on the level of job loyalty.
- The presence of a significant moral effect of moral justice, procedural justice and distributive justice on the emotional loyalty dimension among the study sample, and the absence of a significant moral effect of transactional justice and evaluational justice on the emotional loyalty dimension among the study sample.
- The presence of a significant moral effect of the procedural justice, moral justice and distributive justice dimension on the continuous loyalty dimension among the study sample, and the absence of a significant moral effect for both the transactional justice and the evolutional justice dimension on the continuous loyalty dimension among the study sample.
- The presence of a significant effect of the moral and procedural justice dimension on the standard loyalty dimension among the study sample, and the absence of a significant moral effect for each dimension of transactional justice, evaluational justice and distributive justice on the standard loyalty dimension among the study sample.

Key words: Organizational justice, Job loyalty, The workers in the sugar refining compound.

RÉSUMÉ

Cette étude visait à révéler la relation entre la justice organisationnelle et la fidélité au travail chez les travailleurs du complexe sucrier de l'État de Guelma, et la force de cette relation dans la pratique en utilisant la signification pratique en plus de la signification statistique, Elle visait également à identifier le niveau de perception à la justice organisationnelle et le degré de fidélité au travail parmi l'échantillon de l'étude, en plus de savoir si les variables de sexe, d'âge et d'état matrimonial, ainsi que les années de service avaient un impact sur la présence des différences dans les réponses de l'échantillon de l'étude en termes de perception de la justice organisationnelle et de leur niveau de fidélité, Elle a également cherché à savoir si la justice organisationnelle dans ses dimensions a la capacité de prédire le niveau et les dimensions de la fidélité au travail, et Pour atteindre les objectifs de l'étude, la méthode de recherche mixte a été utilisée avec sa conception séquentielle explicative, Elle s'est également appuyée sur l'approche descriptive avec ses branches enquête, comparative et corrélative, où le degré de perception de la justice organisationnelle et le niveau de fidélité au travail ont été mesurés par deux questionnaires préparés par le chercheur dans le but de collecter des informations quantitatives dans un premier temps, et l'utilisation de l'entretien pour collecter des données qualitatives comme deuxième étape pour une compréhension plus approfondie des résultats de l'analyse des données quantitatives, les outils de recherche ont été appliqués à l'échantillon de l'étude, dont la taille était de (228 individus), et le traitement statistique des données l'utilisation du programme SPSS.26 a donné les résultats suivants :

* Le niveau de perception de l'échantillon de l'étude à la justice organisationnelle est faible, car la moyenne arithmétique du score total pour l'échelle a été estimée à **(2,39)**.

* Le niveau de fidélité au travail dans l'échantillon de l'étude est moyen et a tendance à baisser, la moyenne arithmétique du score total de l'échelle étant estimée à **(2,91)**.

* Il existe une corrélation positive et statistiquement significative entre la justice organisationnelle et la fidélité au travail dans l'échantillon de l'étude, où le coefficient de corrélation a été estimé à **(0,73)**.

* Il existe une corrélation positive et statistiquement significative entre les dimensions de la justice organisationnelle (justice distributive, justice procédurale, justice transactionnelle, justice évaluative et justice morale) et la fidélité au travail parmi l'échantillon de l'étude.

* La force de la relation entre la justice organisationnelle et la fidélité au travail est importante, la taille de l'effet de l'Eta-carré étant estimée à **(0,186)**.

* Il existe des différences statistiquement significatives dans la perception de la justice organisationnelle parmi l'échantillon de l'étude selon les variables sexe en faveur des femmes, âge en faveur des individus âgés (45 ans et plus), années de service en faveur des individus ayant travaillé (à partir de 12 ans), , tandis que il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans la perception de la justice organisationnelle parmi l'échantillon de l'étude selon la variable du statut social.

* Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de fidélité à l'emploi parmi l'échantillon de l'étude selon la variable genre en faveur des femmes, l'état matrimonial en faveur des personnes mariées et l'âge en faveur des personnes âgées (à partir de 45 ans et plus), tandis que il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de fidélité L'occupation de l'échantillon d'étude selon la variable années de service.

* Il y'a un effet significatif pour chacune des dimensions de la justice morale, de la justice procédurale et de la justice distributive sur le niveau de fidélité au travail parmi l'échantillon de l'étude, et l'absence d'effet significatif pour chacune des dimensions de la justice transactionnelle et de la justice évaluative sur le niveau de fidélité au travail.

* Il y'a un effet significatif de la justice morale, de la justice procédurale et de la justice distributive sur la dimension de loyauté émotionnelle de l'échantillon d'étude, et l'absence d'effet significatif de la justice transactionnelle et de la justice évaluative sur la dimension de loyauté émotionnelle de l'échantillon d'étude.

* Il existe un effet significatif pour chacune des dimensions de la justice procédurale, de la justice morale et de la justice distributive sur la dimension de loyauté continue parmi l'échantillon de l'étude, et l'absence d'effet significatif pour chacune des dimensions de la justice transactionnelle et de la justice évaluative sur la dimension de fidélité continue parmi l'échantillon de l'étude.

* Il y'a un effet significatif pour chacune des dimensions de la justice morale et de la justice procédurale sur la dimension de loyauté standard parmi l'échantillon de l'étude, et l'absence d'effet significatif pour chacune des dimensions de la justice transactionnelle, de la justice évaluative et de la justice distributive sur la dimension de fidélité standard dans l'échantillon de l'étude.

Les mots clé: La justice organisationnelle, La fidélité au travail, Les travailleurs du complexe sucrier.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء.
ب	الشكر والعرفان.
ج-د	ملخص الدراسة باللغة العربية.
هـ-و	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
ز-ح	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.
...	فهرس المحتويات.
...	فهرس الجداول.
...	فهرس الأشكال.
1-2	مقدمة.
الإطار النظري	
الفصل التمهيدي: الإطار عام للدراسة	
05	تمهيد.
05	1. دواعي اختيار موضوع البحث.
05	2. إشكالية البحث.
10	3. أهداف البحث.
10	4. فرضيات البحث.
12	5. أهمية البحث.
13	6. حدود البحث.
13	7. التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث.
14	8. الدراسات السابقة.
14	1.8 دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية.
26	2.8 دراسات خاصة بالولاء الوظيفي.
34	3.8 دراسات خاصة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.
38	9. التعليق على الدراسات السابقة.
38	1.9 ملخص الدراسات السابقة.
40	2.9 مناقشة الدراسات السابقة.
40	1.2.9 مناقشة الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية.
41	2.2.9 مناقشة الدراسات الخاصة بالولاء الوظيفي.
42	3.2.9 مناقشة الدراسات الخاصة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية	
47	تمهيد.
47	1. مفهوم العدالة التنظيمية.
47	1.1 مفهوم العدل لغة.

47	2.1 مفهوم العدالة التنظيمية اصطلاحا.
50	2. أهمية العدالة التنظيمية.
51	3. فوائد العدالة التنظيمية.
51	4. جوانب العدالة التنظيمية.
52	5. أبعاد العدالة التنظيمية.
53	1.5 العدالة التوزيعية.
54	2.5 العدالة الإجرائية.
56	3.5 العدالة التعاملية.
58	4.5 العدالة التقييمية.
58	5.5 العدالة الأخلاقية.
59	6. مبادئ العدالة التنظيمية.
60	7. نظريات العدالة التنظيمية.
64	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الولاء الوظيفي	
67	تمهيد.
67	1. مفهوم الولاء الوظيفي.
67	1.1 المفهوم اللغوي.
67	1.2 المفهوم الاصطلاحي.
69	2. أهمية الولاء الوظيفي.
69	3. فوائد الولاء الوظيفي.
70	4. خصائص الولاء الوظيفي.
70	5. مقومات الولاء الوظيفي.
71	6. أبعاد الولاء الوظيفي.
71	1.6 الولاء العاطفي.
71	2.6 الولاء المعياري.
71	3.6 الولاء المستمر.
72	7. مراحل تكوين الولاء الوظيفي.
73	8. محددات الولاء الوظيفي.
75	9. المداخل النظرية لتفسير الولاء الوظيفي.
77	10. النماذج المفسرة للولاء الوظيفي.
82	11. العوامل المعيقة للولاء الوظيفي.
82	خلاصة الفصل.
الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
85	تمهيد.
85	أولا. الدراسة الاستطلاعية.

85	1. الغرض من الدراسة الاستطلاعية.
85	2. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الاستطلاعية.
85	3. طريقة المعاينة.
85	4. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.
87	5. أدوات الدراسة الاستطلاعية.
89	6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية.
96	ثانياً. الدراسة الأساسية.
96	1. منهج الدراسة الأساسية.
97	2. مكان وزمن إجراء الدراسة الأساسية.
97	3. عينة الدراسة الأساسية.
97	4. خصائص عينة الدراسة الأساسية.
100	5. أدوات الدراسة الأساسية.
100	6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية.
104	7. طريقة إجراء أدوات الدراسة الأساسية.
104	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة.
106	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة	
109	تمهيد.
109	1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.
121	2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.
129	3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.
130	4. عرض نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة.
131	5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة.
131	1.5 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى.
132	2.5 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية.
133	3.5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
134	4.5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
135	6. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية السادسة.
135	1.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
135	2.6 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية.
136	3.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
137	4.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
138	7. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية السابعة.
140	1.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
141	2.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

147	3.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
152	4.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
158	5.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.
163	خلاصة الفصل
164	استنتاج عام.
166	خاتمة.
...	قائمة المراجع.
...	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	يوضح ملخص للدراسات السابقة من حيث البيئة.	1
40	يوضح مناقشة الدراسات السابقة الخاصة بالعدالة التنظيمية.	2
41	يوضح مناقشة الدراسات الخاصة بالولاء الوظيفي.	3
42	يوضح مناقشة الدراسات التي تجمع بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.	4
85	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير الجنس.	5
86	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير الحالة الاجتماعية.	6
86	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير السن.	7
87	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير سنوات الخدمة.	8
90	يوضح التعديلات التي تم إدخالها على عبارات استبيان العدالة التنظيمية.	9
91	يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=60).	10
92	يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور والدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=60).	11
92	نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين مجموعة المستوى المرتفع ومجموعة المستوى المنخفض لتقدير الذات لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.	12
94	يوضح التعديلات التي تم إدخالها على عبارات استبيان الولاء الوظيفي.	13
94	يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان الولاء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=60).	14
95	يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور والدرجة الكلية لاستبيان الولاء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=60).	15
95	يوضح نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين مجموعة المستوى المرتفع ومجموعة المستوى المنخفض في مقياس الولاء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.	16
97	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس.	17
98	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الحالة الاجتماعية.	18
99	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير السن.	19
99	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير سنوات الخدمة.	20
101	يوضح معامل الارتباط بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية (ن=40).	21

101	يوضح المجالات الخاصة بتقييم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على استبيان العدالة التنظيمية.	22
102	يوضح معامل الارتباط بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبيان الولاء الوظيفي (ن=40).	23
103	يوضح المجالات الخاصة بتقييم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على استبيان الولاء الوظيفي.	24
103	يوضح أسئلة المقابلة.	25
109	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة التوزيعية مرتبة تنازليا.	26
112	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة الإجرائية مرتبة تنازليا.	27
114	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة التعاملية مرتبة تنازليا.	28
116	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة التقييمية مرتبة تنازليا.	29
118	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة الأخلاقية مرتبة تنازليا.	30
119	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية للاستبيان وعلى درجات المجالات الفرعية (ن=228).	31
122	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الولاء العاطفي مرتبة تنازليا.	32
124	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الولاء المستمر مرتبة تنازليا.	33
126	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الولاء المعياري مرتبة تنازليا.	34
128	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات الولاء الوظيفي على الدرجة الكلية للاستبيان وعلى درجات المجالات الفرعية (ن=228).	35
129	يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للولاء الوظيفي.	36
130	يوضح اختبار T-test لاستخراج قيمة Eta carre.	37
131	يوضح نتائج اختبار معنوية التباين ANOVA.	38
131	يوضح قيمة ايتا ومربع ايتا لقياس حجم الأثر الدلالة العملية.	39
132	يوضح اختبار T-test لفحص الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	40

41	يوضح اختبار T-test لفحص الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	132
42	يوضح اختبار one way anova لفحص الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب متغير السن.	133
43	يوضح نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإدراك عينة الدراسة للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير السن.	133
44	يوضح اختبار one way anova لفحص الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	134
45	يوضح نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	134
46	يوضح اختبار T-test لفحص الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	135
47	يوضح اختبار T-test لفحص الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	136
48	يوضح اختبار one way anova لفحص الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب متغير السن.	136
49	يوضح نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في مستوى الولاء الوظيفي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير السن.	137
50	يوضح اختبار one way anova لفحص الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	137
51	يوضح معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ودلالاتها الإحصائية.	138
52	يوضح معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة فيما بينها.	139
53	يمثل نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.	139
54	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء الوظيفي.	140
55	يوضح نموذج الانحدار البسيط لأثر متغير العدالة التنظيمية في الولاء الوظيفي.	140
56	يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الستة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.	141
57	يوضح معامل الارتباط معامل R ومعامل الارتباط المربع R ² ومعامل الارتباط المربع المعدل R ² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء الوظيفي والمتغيرات المستقلة.	142
58	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للولاء الوظيفي.	142
59	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء الوظيفي.	142
60	يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار للولاء الوظيفي.	144
61	يوضح معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R ² ومعامل الارتباط	144

	المربع المعدل R^2 والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء الوظيفي والمتغيرات المستقلة.	
145	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.	62
145	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء الوظيفي.	63
147	يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الستة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.	64
148	يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء العاطفي.	65
148	يوضح معامل الارتباط البسيط R معامل الارتباط المربع R^2 ومعامل الارتباط المعدل R^2 والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء العاطفي والمتغيرات المستقلة.	66
149	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.	67
149	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء العاطفي.	68
150	يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء العاطفي.	69
150	يوضح معامل الارتباط معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R^2 ومعامل الارتباط المعدل R^2 والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء العاطفي والمتغيرات المستقلة.	70
151	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.	71
151	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء العاطفي.	72
152	يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الستة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.	73
153	يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء المستمر.	74
154	يوضح معامل الارتباط معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R^2 ومعامل الارتباط المعدل R^2 والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء المستمر والمتغيرات المستقلة.	75
154	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.	76
154	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المستمر.	77
155	يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء المستمر.	78
156	يوضح معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R^2 ومعامل الارتباط المعدل R^2 والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء المستمر والمتغيرات المستقلة.	79
156	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.	80
157	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المستمر.	81
158	يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الستة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.	82
159	يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء المعياري.	83
159	يوضح معامل الارتباط معامل الارتباط R ومربع معامل الارتباط R^2 ومربع معامل الارتباط المعدل R^2 والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير	84

	التابع الولاء المعيارى والمتغيرات المستقلة.	
160	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.	85
160	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المعيارى.	86
161	يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعء الولاء المعيارى.	87
161	يوضح معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R^2 معامل الارتباط المعدل R^2 والخطأ المعيارى في التقدير بين المتغير التابع الولاء المعيارى والمتغيرات المستقلة.	88
162	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.	89
162	يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المعيارى.	90

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	مخطط يوضح جوانب العدالة التنظيمية.	1
52	مخطط يوضح أبعاد العدالة التنظيمية.	2
53	مخطط يوضح قواعد العدالة التوزيعية.	3
55	مخطط يوضح جوانب العدالة الإجرائية.	4
56	مخطط يوضح قواعد العدالة الإجرائية.	5
57	مخطط يوضح مكونات العدالة التعاملية.	6
59	مخطط يوضح مبادئ العدالة التنظيمية.	7
72	مخطط يوضح أبعاد الولاء الوظيفي.	8
73	مخطط يوضح مراحل تكوين الولاء الوظيفي.	9
74	مخطط يوضح محددات الولاء الوظيفي.	10
77	مخطط يوضح المداخل النظرية لتفسير الولاء الوظيفي.	11
97	يوضح الخطوات التفصيلية للتصميم التتابعي التفسيري بالمنهج المختلط.	12
98	مخطط يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.	13
98	مخطط يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة الاجتماعية.	14
99	مخطط يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.	15
100	مخطط يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخدمة.	16

مقدمة

تعتبر المنظمات وغيرها من المؤسسات والشركات صناعية كانت، اقتصادية، أو خدمية وباختلاف دورها في المجتمع عبارة عن مجتمعات صغيرة تتكون من تجمعات إنسانية يمثلها المورد البشري، وأي مجتمع لديه قيم ومعايير خاصة به تصاغ في شكل قانون داخلي خاص بها، يحكم سير المعاملات والتعاملات داخله ويحدد الحقوق والواجبات ويفصل بينهما، وعلى أساسه تزدهر تلك المجتمعات الصغيرة أو تندثر وينتهي وجودها، وبما أن الحديث عن الحكم والقانون كأساس الحكم هو العدل.

فالعدل من أسمى المعايير الاجتماعية والقيم النبيلة، التي تزدهر بها الأمم ومؤسساتها وترتقي بها النفس البشرية عن الظلم والجور، ولعل العدل في منح الحقوق أهم أنواعه، والمساواة في تثمين عرق جبين إنسان أنبل تجلياته وأصدق صورته، وأكثرها قدرة على التأثير في هذا الأخير وتجنبيه الدخول في دوامة من المشكلات التنظيمية والاضطرابات النفسية والتي تؤثر على أدائه بشكل سلبي وعندما نتحدث عن العدل في مجال العمل والتنظيم فإننا نقصد مصطلح العدالة التنظيمية.

والعدالة التنظيمية ميثاق غليظ يجب أن تتخذه المنظمات على عاتقها، وأن تفي به وتكون قادرة على تحمل مسؤوليته، فالعدالة التنظيمية عصا سحرية تملك قدرة لا متناهية على وقاية المنظمات والعاملين بها من الصراعات والضغوط النفسية المجهدة والهدامة، فتحافظ بذلك على الصحة النفسية للعامل وتمنحه الاطمئنان والراحة، كما أن لها نفس القدرة على خلق عناصر تنظيمية ضرورية وأساسية لسير المنظمة وتطويرها وارتقائها كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والأداء المميز، وكذلك القدرة على الإبداع وصولاً إلى المتغير صاحب دور البطولة في الدراسة الحالية الولاء الوظيفي.

فالولاء الوظيفي عامل مؤثر وعنصر فعال في معادلة التميز والنجاح للمنظمة، كونه المحرك الأساسي في ظهور الأداء المميز والمرغوب به داخل التنظيم، ومن الضروري توفير الجو المناسب لوجوده، لتفعيل دوره واستثماره في خلق الدافعية للعمل، وإعطاء هذا الأخير قدسيته الخاصة بالنسبة للعامل ليصبح شغفا يتفنن في إتقانه لا عبئاً عليه يرجو التخلص منه بأي شكل من الأشكال، وهذا ما يمنح الولاء سحراً خيالياً يميزه عن غيره من المتغيرات التنظيمية الأخرى ويجعله الدينامو المحرك لسلوك الأفراد داخل المنظمات وحتى خارجها.

ولعل من أكثر القيم الإنسانية والمتغيرات التنظيمية التي لها القدرة الفطرية على خلق الولاء لدى الأفراد هو متغير العدالة التنظيمية، فهو نتاج تجسيد أبعادها المختلفة على أرض الواقع والتفاعل فيما بينها، وهذا ما أقرت به العديد من الأبحاث والدراسات في مجال السلوك التنظيمي عند تطرقها لهذين المتغيرين الرئيسيين.

وبالنظر إلى أهمية كل من متغير العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، وكتكملة لسلسلة الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين، تم الجمع بينهما في هذه الدراسة- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قلمة- للتركيز عليهما أكثر والتحقق من العلاقة الموجودة بينهما ومدى قوتها لدى عينة الدراسة الحالية.

وللإجابة عن تساؤلات هذا البحث تم تقسيم الدراسة الحالية إلى 5 فصول رئيسية:

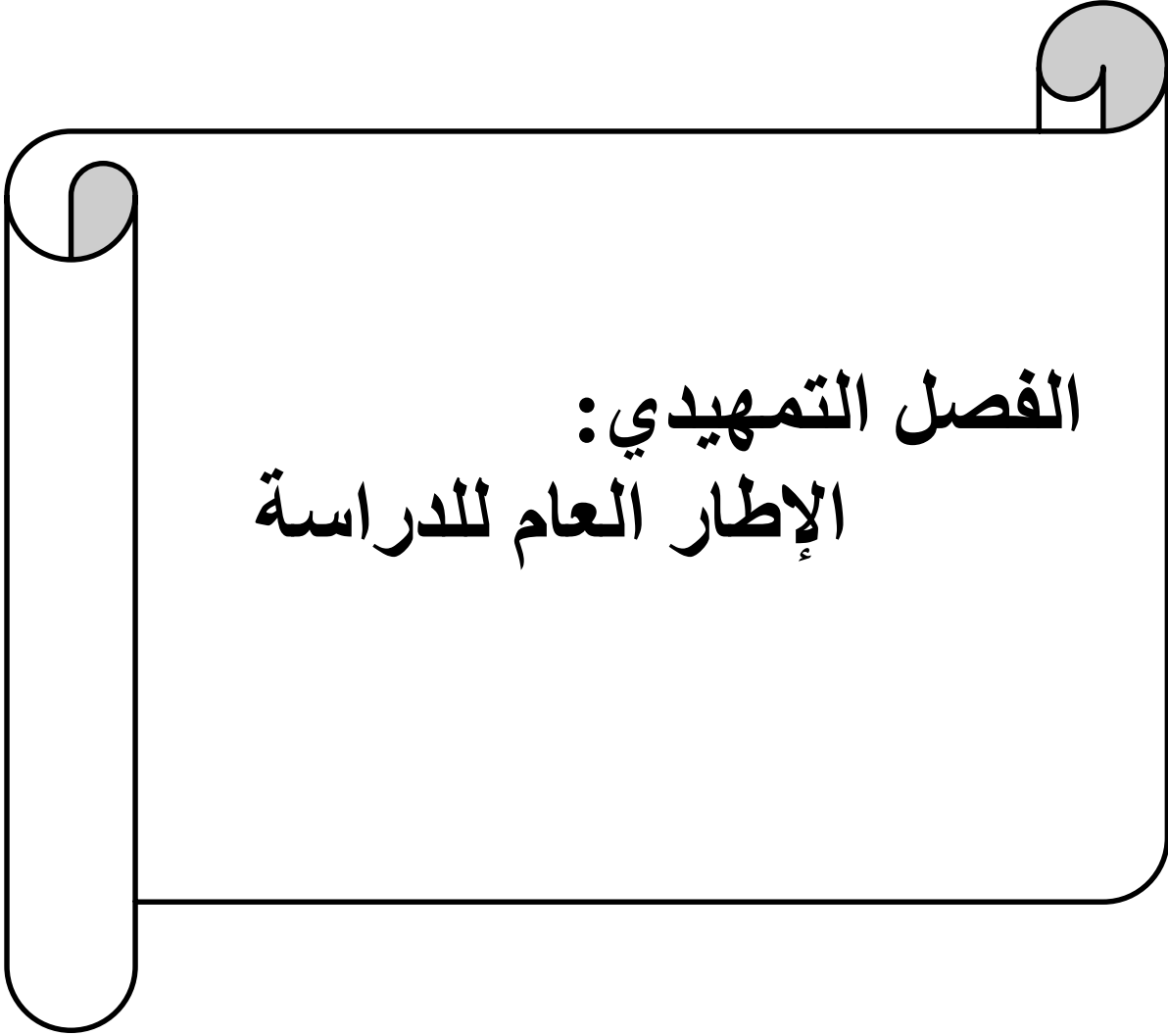
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة تم فيه التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع وتحديد إشكالية البحث وتساؤلاته، وتمت صياغة الفرضيات والوقوف على أهمية البحث وأهدافه، كما تمت صياغة التعريفات الإجرائية والتطرق كذلك إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها ومناقشتها.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه لكل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية من ماهية العدالة التنظيمية، وأهميتها وأبعادها وخصائصها وفوائدها ومبادئها، وكذلك النظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث: تم التطرق فيه لكل ما يتعلق بالولاء الوظيفي من ماهية الولاء الوظيفي وأهميته وأبعاده وخصائصه وفوائده، والنظريات والمداخل المفسرة له ومراحل تكوينه وبنائه، ومحددات وجوده والعوامل المعيقة له .

الفصل الرابع: تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المنهجية الخاصة بكل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، وتم فيه تحديد الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من صدق وثبات، وتم كذلك تحديد حجم العينة واختيار المنهج المناسب للدراسة.

الفصل الخامس: تم التطرق فيه إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشة فرضيات الدراسة كل على حدى في ضوء الدراسات السابقة، والتحقق من قبول الفرضيات أو رفضها، واختتمت الدراسة باستنتاج عام وتقديم التوصيات.



الفصل التمهيدي:
الإطار العام للدراسة

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

تمهيد.

1. دواعي اختيار موضوع البحث.

2. إشكالية البحث.

3. أهداف البحث.

4. فرضيات البحث.

5. أهمية البحث.

6. حدود البحث.

1.6 من حيث المكان والزمان.

2.6 من حيث العينة.

3.6 من حيث الأدوات.

7. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.

8. الدراسات السابقة

1.8 دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية.

2.8 دراسات خاصة بالولاء الوظيفي.

3.8 دراسات خاصة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية و الولاء الوظيفي.

9. التعليق على الدراسات السابقة.

1.9 ملخص الدراسات السابقة.

2.9 مناقشة الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد

سيتم في هذا الفصل تناول أهم النقاط التي يقوم على أساسها هذا البحث، حيث تم فيه التطرق لدواعي اختيار الموضوع والإشكالية وتساؤلاتها، مروراً بأهمية البحث وأهدافه وفرضياته، وصولاً إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها إضافة إلى مناقشتها واستنباط ما يميز دراستنا الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

1- دواعي اختيار موضوع البحث:

من أهم الأسباب والمبررات التي دعت الباحثة لاختيار موضوع البحث ما يلي:

1- العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي من مقومات وأسس السلوك التنظيمي في مجال علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

2- من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع في حدود إمكانيات الباحثة لاحظت التوجه الحديث والتركيز المتزايد على متغيراي العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في مجال السلوك التنظيمي، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على الأهمية الكبيرة التي يحظى بها هذان المتغيران وتأثيرهما الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمات.

3- التراجع الكبير في تطبيق العدالة في كل مجالات الحياة، خاصة في مجال العمل وانتشار اللاموضوعية والمحسوبية داخلها والتي تحد من دافعية الفرد وقدرته على التميز، ورغبته في الإبداع وبالتالي يفقد أي ولاء أو التزام نحو منظمته، حيث ظهرت العديد من أشكال التمرد وعلى رأسها الاحتجاجات والإضرابات، وهذا ناقوس خطر ينبه إلى جدية وخطورة فقد العدالة في كافة المجالات وعلى رأسها مجال العمل.

4- كما لاحظت الباحثة من خلال الاحتكاك المباشر بمختلف الأفراد العاملين في المجتمع تناقص وجود الولاء نحو الوظيفة، حيث أصبح عملة نادرة في المجتمع، مما جعل العديد من معاني الوفاء والإخلاص في العمل تكاد تختفي في وقت حساس تكون فيه هذه الأخيرة قاعدة للارتقاء بالمجتمع ومنظّماته.

5- شعور الباحثة بأهمية الجمع بين متغيرين يعتبران روح المنظمة، وساقاها التي تقف عليها فالولاء الوظيفي ما هو إلا رد فعل محسوس للعدالة التنظيمية، لكن افتقاد هذه المعاني في التعاملات العملية انجر وسينجر عنه مستقبلاً مشكلات عديدة قد لا يمكن حلها.

6- التجارب الشخصية للباحثة وعدم شعورها بالعدالة في العديد من المواقف بسبب المحسوبية.

2- إشكالية البحث:

إن لمفهوم العدالة الوقع والأثر الكبير على النفس البشرية حيثما وجدت وأينما حلت، فشعور الإنسان بوجود العدالة والإنصاف في هذا العالم يجعله يشعر بالأمن والطمأنينة والراحة، لكونه متأكد من عدم تعرضه لأي شكل من أشكال الظلم وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على سلوكه وتصرفاته وتعاملاته مع مختلف المواقف التي يتعرض لها بشكل يومي.

والعدالة من المتغيرات الرئيسية التي تتحكم في سلوكيات الأفراد في مختلف المجالات الحياتية، وعند الولوج الى عالم التنظيم والمنظمات لتصبح العدالة تنظيمية فأنها لا تفقد من تأثيرها الكبير على السلوك شيئاً والذي بدوره يصبح سلوكاً تنظيمياً، بل تصبح أكثر أهمية وتأثيراً، وبما أن العنصر البشري أهم روافد نجاح المنظمات والعامل الرئيسي والمحرك الأساسي لتحقيق أهدافها، فشعور الأفراد في أي منظمة بتوفر عناصر العدالة التنظيمية يجعلهم أكثر راحة، ويوفر لهم الاستقرار والصحة النفسية، وينعكس ذلك على الكفاءة في أداء عملهم مما يجعلهم أكثر التزاماً بتقديم الأفضل على جميع الأصعدة وأكثر ولاءً لمنظمتهم.

فالعدالة التنظيمية حافز من أهم الحوافز التي تخلق لدى العامل الدافعية للإنجاز وهذا ما توصلت إليه دراسة " فاضل، بوفلجة، وبزاید " (2019) والتي كشفت عن علاقة إيجابية بين العدالة ودافعية الإنجاز حيث فسرت هذه النتيجة أن إحساس العاملين وإدراكهم للعدالة ونمط التعامل المعتمد في الشركة وكذلك عدالة التوزيع والمنح والمكافآت بما يتناسب مع الجهود المبذولة وكذلك العدالة في تطبيق القرارات كلها مجتمعة أدت إلى تحفيزهم على العمل وتقديم الأفضل، كما أن للعدالة الأثر الكبير على خلق روح الإبداع لدى العاملين ومساعدتهم على الإتيان بكل ما هو جديد ومختلف وهذا بفضل ثقة الفرد التامة بأنه سيجازي خير جزاء مقابل ما قدمه حيث توصلت " فلمبان، القرشي " (2020) إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، ويمكن وصف العدالة التنظيمية "بأنها تعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يتعامل به معه رئيسه في العمل" (أبو جاسر، 2010، ص.3)، كما تعرف كذلك على أنها: "الإدراك أو التوزيع الموضوعي للمكاسب التي حصل عليها الموظفون من المنظمة في مقابل أدائهم أو هي بعبارة أخرى مجموع اتجاه العاملين نحو مؤسساتهم نتيجة مقارنة المكاسب التي حصل عليها موظفون آخرون في نفس مؤسساتهم أو التي حصل عليها موظفون في المنظمات الأخرى" (Demirel,2013, p.26)؛ كما توصف بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون بها وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين" (أبوسمعان، 2015، ص.9).

كما للعدالة التنظيمية الفضل الكبير في جعل المنظمة تتجنب العديد من المشكلات التنظيمية، كالاغتراب الوظيفي ومشكلة الغيابات والعطل المتكررة، وكذلك دوران العمل، إضافة إلى الصراع التنظيمي والصمت التنظيمي، وكذلك الإجهاد النفسي وأشدّها الاحتراق النفسي للعاملين والتي قد تعود لغياب عنصر التوافق بين العامل والمنظمة التي يعمل بها واختلاف التوجهات والأفكار وعدم تقبله لأهداف المنظمة والتي قد تكون غالباً لا تخدم مصلحته الخاصة، والذي لا محالة يخلق للمنظمة مشكلات وتحديات داخلية صعبة هي في غنى عنها، وخسائر خارجية تعود بالسلب عليها وتهدد وجودها واستقرارها وقدرتها التنافسية، وبالتالي مكانتها الاقتصادية على خريطة السوق ولتوفير الجو المناسب للإنتاج والأداء الجيد يجب الوقوف والإصرار على توفير كل العناصر المهمة وعلى رأسها عنصر العدالة التنظيمية بكل أبعادها ومظاهرها ومعانيها حيث أنها تملك سحراً خاصاً على الجانب النفسي والسلوكي للعامل، ومن أهم السلوكيات التي يبني عليها وجود المنظمة واستقرارها الدائم على سبيل الذكر لا الحصر الالتزام الوظيفي حيث أن دراسة " البرناوي " (2014) التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والالتزام التنظيمي، ودراسة " النجار " (2017) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والاستغراق الوظيفي، إضافة

الى أهمية الرضا الوظيفي والذي كان محور دراسة " محمد" (2012) وأثر العدالة التنظيمية عليه وأبانت وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة والرضا الوظيفي، وصولاً إلى نخبة المتغيرات التنظيمية الولاء الوظيفي جندي الخفاء الذي تظهر آثاره في العلن، متمثلة في الأداء المتميز والدافعية العالية والرضا الكبير والمستمر والفخر بالانتماء للمنظمة، كلها مجتمعة تزيد من صلابتها وتماسكها وتثبت أقدامها في عالم المنافسة.

حيث أن أكثر ما قد تصبو إليه المنظمات بعد الربح الوصول إلى كسب ولاء العاملين فيها فهذا المكسب نتائج وتبعات تعود بالمنفعة على المنظمة، حيث أكدت دراسة "عزيمة، ذياب، كعاب" (2007) أن هناك ارتباط قوي بين الولاء وأداء العاملين، فالحاجة إلى توفر سلوك الولاء لدى العاملين غاية كل أصحاب المنظمات لأن الوصول إلى تلك الغاية يجعلها تضمن تماسكها واستقرارها داخلياً وقدرتها على المنافسة والربح خارجياً، وبالرجوع إلى دراسة "حاجي" (2012) والتي توصلت إلى أن ولاء العامل لمنظمتها يؤثر على ولاء الزبائن حيث أن ما تزرعه المنظمة في الأفراد العاملين بها تحصده من زبائنها، كما وصفت الموارد البشرية بأنهم قوة عاملة داخل المنظمة وخارجها رجال تسويق، وبهذا يتضح أن الولاء يخدم المنظمة داخلياً وخارجياً كما أبانت دراسة "خليفة والملاحمة" (2009) عن علاقة ارتباطية قوية بين الولاء والرضا الوظيفي، وهذا يثبت الارتباط الكبير للولاء بمختلف المتغيرات التنظيمية المهمة والضرورية وتأثيره الكبير عليها ويؤيد هذا الاستنتاج ما خلصت إليه الدراسات التي تم ذكرها، فالسبيل الأقدر للوصول إلى الربح وجودة الإنتاجية هو السعي إلى خلق شعور الولاء لدى العاملين.

ويعرف الولاء الوظيفي على أنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" كما يعرف كذلك على أنه " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها" (خليفة، ملاحمة، 2009، ص. 292) ويعرف أيضاً بأنه " قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها" (الرواشدة، 2007، ص.42).

فالولاء الوظيفي عنصر فعال في دورة حياة المؤسسات وقد ينبع بصورة كبيرة من وجود جو تسوده العدالة التنظيمية، والإحساس بالمساواة والإنصاف وهذا حسب ما توصلت إليه العديد من الأبحاث كدراسة "بن دحو، ومقدم" (2017) والتي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، ودراسة "عبد الفتاح" (2016) والتي بدورها توصلت إلى نفس النتيجة أي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء لدى عينة دراستها وكذلك دراسة "السعود، سلطان" (2009) والتي بدورها خلصت إلى وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء لدى عينة الدراسة وتأييدها أيضاً دراسة "برهوم، كنانة" (2017) والتي توصلت لنفس النتيجة إضافة لدراسة كل من (Folger & Konvsky,1989) و(Karim,2009) ودراسة (Balassiano & Salles, 2012) وكذلك دراسة (Ulutürk, Ceylan,2015) ودراسة (Jammal,2017) حيث أجمعت نتائج دراساتهم رغم اختلاف البيئات والظروف والعينات وعلى مر السنوات على أن للعدالة التنظيمية أثر إيجابي وكبير على الولاء الوظيفي، كمتغير ينبع من وجودها ويتأثر بتغيرها وتحدد درجته بدرجتها ويتعلق مستواه بمستواها، ومن هذا المبدأ يمكن القول أن للعدالة التنظيمية الأثر الواضح في تحقيق الولاء الوظيفي والوصول به إلى أعلى المستويات والتحكم فيه، أي أنه كلما ساد العدل وكان سيد الموقف والتصرف في المنظمة، زاد ولاء العاملين بها والعكس بالعكس، مما يعود

بالنفع على المنظمة والفرد في آن واحد، كون مصلحة الفرد جزء لا يتجزأ من مصلحة المنظمة وعندما نقول أن العدالة مصدر الولاء وأساس خلقه لدى العاملين، فإننا نقصد ولاء حقيقياً منبعه من داخل الفرد يدوم في كل الأحوال والحالات التي تمر بها المنظمة ويظهر جلياً ويزيد بمرور الزمن لا ولاء مصطنعاً لا يعني شيئاً وجوده كعدمه ، وهذا ربما قد ينطبق على عينة الدراسة الحالية أو تكون طفرة و تخالف تلك النتائج.

وبغض النظر عن النشاط الذي تزاوله أي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة، ومهما تنوع مجال عملها فحاجتها لوجود عنصري العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي حتمي، لا مجال لتجاهله، فالمصانع والمركبات الصناعية مجتمعات صغيرة قائمة بذاتها، لها قوانينها الداخلية، ودستورها الذي يحكم نشاطها وطريقة عملها، ويتجسد بشكل ملموس وواقعي في العدالة التنظيمية بأبعادها، ومركب تكرير السكر بولاية قالمة لا يختلف عن غيره من المنظمات الخاصة، حيث أن إدارته تتصرف حسب القوانين الموضوعية مسبقاً والتي تحكم سير عمله، وطريقة التعامل مع العاملين داخله في كل الحالات وطريقة التعامل بينهم، والتي تكون غالباً أكثر صرامة من القوانين التي تعمل حسبها المنظمات الحكومية، حيث تحدد مستوى أداءهم ودرجة ولائهم لعملهم ومدى إدراكهم لعدالة وإنصاف تلك القوانين المطبقة عليهم، والذي قد تكون المسؤول الأول والرئيسي عن ظهور الولاء لديهم من عدمه وارتفاع أو انخفاض مستواه تبعاً لذلك.

وانطلاقاً من هذا التصور تم التوصل إلى طرح التساؤلات الرئيسية التالية:

- 1- **التساؤل الرئيسي الأول:** ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) لدى العاملين بمركب تكرير السكر؟
- 2- **التساؤل الرئيسي الثاني:** ما مستوى الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي الولاء المستمر، الولاء المعياري) لدى العاملين بمركب تكرير السكر؟
- 3- **التساؤل الرئيسي الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر؟ وتتفرع عنه التساؤلات التالية :
 - 3-1 **التساؤل الجزئي الأول:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة؟
 - 3-2 **التساؤل الجزئي الثاني:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة؟
 - 3-3 **التساؤل الجزئي الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة؟
 - 3-4 **التساؤل الجزئي الرابع:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التقييمية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة؟
 - 3-5 **التساؤل الجزئي الخامس:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الأخلاقية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة؟
- 4- **التساؤل الرئيسي الرابع:** ما حجم أثر (قوة العلاقة) العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر؟
- 5- **التساؤل الرئيسي الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في

- استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، سنوات الخدمة)؟
- 5-1 التساؤل الجزئي الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس؟
- 5-2 التساؤل الجزئي الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية؟
- 5-3 التساؤل الجزئي الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير السن؟
- 5-4 التساؤل الجزئي الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؟
- 6- التساؤل الرئيسي السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، سنوات الخدمة)؟
- 6-1 التساؤل الجزئي الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس؟
- 6-2 التساؤل الجزئي الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية؟
- 6-3 التساؤل الجزئي الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تبعاً لمتغير السن؟
- 6-4 التساؤل الجزئي الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؟
- 7- التساؤل الرئيسي السابع:** هل تعتبر العدالة التنظيمية بأبعادها متغيراً منبئاً ذو دلالة بمستوى الولاء الوظيفي بأبعاده لدى العاملين بمركب تكرير السكر؟
وتتفرع عنه التساؤلات التالية:
- 7-1 التساؤل الجزئي الأول:** هل للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية على الولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة؟
- 7-2 التساؤل الجزئي الثاني:** هل لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء الوظيفي؟
- 7-3 التساؤل الجزئي الثالث:** هل لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي؟
- 7-4 التساؤل الجزئي الرابع:** هل لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي؟

5-7 التساؤل الجزئي الخامس: هل لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي؟

3- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- توضيح مفهوم العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي كأحد أهم مفاهيم السلوك التنظيمي قوة وأكثرها وتأثيراً.
- 2- الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) والولاء الوظيفي لدى عينة البحث.
- 3- التعرف على مستوى ودرجة تطبيق العدالة التنظيمية من خلال مدى إدراك عينة البحث لوجود العدالة بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية).
- 4- التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث.
- 5- التعرف على الفروق في إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، وسنوات الخدمة).
- 6- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين اتجاه الولاء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، وسنوات الخدمة).
- 7- الكشف عن مدى إمكانية التنبؤ بمستوى الولاء الوظيفي وأبعاده من خلال معرفة مستوى العدالة التنظيمية وأبعاده المدركة من طرف العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة.
- 8- التعرف على حجم الأثر العملي الخاص بالعدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي.

4- فرضيات البحث:

انطلاقاً من إشكالية البحث وتساؤلاته وانسجاماً مع أهدافه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1 - الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى إدراك العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) لدى العاملين بمركب تكرير السكر منخفض.
- 2 - الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) لدى العاملين بمركب تكرير السكر منخفض.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

- 3-1 الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة.
- 3-2 الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة.

- 3-3 الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التعاملية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة.
- 3-4 الفرضية الجزئية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التقييمية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة.
- 3-5 الفرضية الجزئية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة الأخلاقية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة.
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة:** حجم أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي كبير.
- 5 – الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، سنوات الخدمة).
- وتتفرع عنه الفرضيات الجزئية التالية:
- 5-1 الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- 5-2 الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- 5-3 الفرضية الجزئية الثالثة:** لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- 5-4 الفرضية الجزئية الرابعة:** لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 6- الفرضية الرئيسية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، سنوات الخدمة).
- وتتفرع عنه الفرضيات الجزئية التالية:
- 6-1 الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
- 6-2 الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- 6-3 الفرضية الجزئية الثالثة:** لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير السن.
- 6-4 الفرضية الجزئية الرابعة:** لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 7- الفرضية الرئيسية السابعة:** تعتبر العدالة التنظيمية المدركة بأبعادها متغيراً منبئاً بمستوى الولاء الوظيفي بأبعاده لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة.

7-1 **الفرضية الجزئية الأولى:** للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية على الولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قلمة.

7-2 **الفرضية الجزئية الثانية:** لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء الوظيفي.

7-3 **الفرضية الجزئية الثالثة:** لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

7-4 **الفرضية الجزئية الرابعة:** لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

7-5 **الفرضية الجزئية الخامسة:** لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

5- أهمية البحث:

1- يتناول البحث مفهوم العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي واللذان يحملان قدرا كبيرا من الأهمية في العملية التنظيمية ويحتاجان للدراسة والتعمق من حيث تفاعل هذان المتغيران.

2- تساهم في تقديم معلومات عن أهمية العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي وكذلك مدى تأثير العلاقة بينهما على سلوك العاملين في شتى المجالات.

3- العمل على كشف مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بمركب تكرير السكر بقلمة، مما يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في تطبيقها، ويساعد أصحاب القرار على تعزيز نقاط القوة وتقوية نقاط الضعف، ونفس الشيء بالنسبة للولاء الوظيفي.

4- حاجة منظمات ومؤسسات المجتمع لمثل هذه الأبحاث والدراسات من أجل تحسين أداء العاملين وترقية جودة منتجاتهم وخدماتهم على اختلافها.

5- محاولة تحسين أصحاب القرار القائمين على قيادة مختلف المنظمات بأهمية وضرورة تجسيد مفهوم العدالة بكل معانيه في تعاملاتهم وقراراتهم، وما لهذا من عائد إيجابي على سلوكيات العاملين وولائهم للمنظمة.

6- المساهمة في إثراء المكتبة الوطنية والعربية بدراسة جديدة كإضافة لبقية الدراسات الموجودة وبداية لدراسات أحدث.

7- الإشارة إلى أهمية استخدام الدلالة العملية إلى جانب الدلالة الإحصائية لتعزيز مصداقية البحوث النفسية والاجتماعية.

8- استخدام المنهج المختلط للحصول على نتائج أكثر صدقا والوصول لفهمها وتفسيرها بشكل أعمق وأشمل.

6- حدود البحث:

6-1 من حيث المكان: أجريت دراسة هذا البحث بمركب تكرير السكر بولاية قالمة.

6-2 من حيث العينة: أجريت دراسة هذا البحث على عينة قوامها (228) عامل وعاملة يزاولون عملهم بانتظام داخل المركب.

6-3 من حيث الأدوات: استخدمت الباحثة في دراستها الأدوات التالية:

- استبيان العدالة التنظيمية من إعداد الباحثة.
- استبيان الولاء الوظيفي من إعداد الباحثة.
- المقابلة (كأداة للتفسير).

6-4 من حيث الزمان: أجريت دراسة هذا البحث في الفترة الممتدة ما بين (09) ديسمبر 2019 إلى غاية (12) مارس 2020.

7- التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث:

7-1 العدالة التنظيمية: ويقصد بها مدى إدراك العامل بمركب تكرير السكر بقالمة لوجود العدالة داخل المركب الذي يعمل به أي شعوره بأن ما يحصل عليه من عوائد متساو ومتناسب مع ما يبذله وما يقدمه من مجهودات وعدالة المعاملة التي يعامل بها على الصعيد الإنساني والإداري وكذلك عدالة الجانب التقيمي الخاص بالأداء وكذلك الأخلاقي الاجتماعي ويقاس بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على فقرات مقياس العدالة التنظيمية المعد في هذه الدراسة؛ والذي يضم (05) خمسة محاور هي :

7-1-1 العدالة التوزيعية: تقوم على مبدأ المقارنة والمساواة الداخلية والخارجية ويقصد بها إحساس العامل بعدالة ما يتحصل عليه من عوائد متمثلة في الراتب والحوافز المادية والمكافآت مقارنة بمخرجاته متمثلة في جهوده والأعمال التي يقدمها كما يقارنها كذلك بمدخلات غيره من العاملين معه أو في غير منظمته.

7-1-2 العدالة الإجرائية: ويقصد بها مدى عدالة الإجراءات التي تم من خلالها تحديد المخرجات التي تقوم عليها عدالة التوزيع، ويمكن القول بأنها إحساس العامل بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تخصه كعامل داخل المركب.

7-1-3 العدالة التعاملية: ويقصد بها مدى شعور العامل بعدالة المعاملة الإنسانية والرسمية التي يحصل عليها عند تطبيق مختلف الإجراءات عليه.

7-1-4 العدالة التقييمية: ويقصد بها مدى شعور العامل بعدالة الأسس والمعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائه من طرف إدارة المركب والتي تمنحه فرص الحصول على بعض الامتيازات.

7-1-5 العدالة الأخلاقية: ويقصد بها مدى إحساس العامل بوجود عدالة أخلاقية وإنسانية مأخوذة أساسا من العقيدة الدينية والقيم الثقافية والحضارية للمجتمع داخل المركب الذي يعمل فيه.

7-2 الولاء الوظيفي: ويقصد به مدى ارتباط العامل بمكان عمله وإخلاصه في العمل ورغبته الكبيرة في الاستمرار بالعمل رغم كل الظروف، وشعوره بالانتماء له، والتضحية من أجله وافتخاره بأنه

عضو به، وحرصه على البقاء فيه حتى بوجود عروض أفضل، والتزامه أخلاقيا نحوه، ويقاس بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على بنود مقياس الولاء الوظيفي المعد في هذه الدراسة؛ والذي يضم (03) ثلاثة محاور هي :

7-2-1 الولاء العاطفي: ويقصد به الارتباط العاطفي للعامل بمركبه ومدى اعتزازه وافتخاره بالانتماء إليه، واندماجه فيه وتطابق قيمه مع قيم المركب الذي يعمل فيه واستعداده للتضحية من أجل نجاحه واستمراريته.

7-2-2 الولاء المستمر: ويقصد به رغبة العامل بالاستمرار في العمل داخل المركب وعدم رغبته بتركه، كونه يلبي حاجاته ويمنحه امتيازات خاصة قد لا يجدها في غيره، وإن وجدت عروض أخرى.

7-2-3 الولاء المعياري: ويقصد به الالتزام الأخلاقي الذي يبديه العامل والذي يتجسد في التزامه بالبقاء في المركب الذي يعمل به بدافع أخلاقي بعيد عن الماديات والعواطف.

7-3 العاملين بمركب تكرير السكر: ويقصد بهم كل الأفراد الذي يزاولون عملهم بصفة منتظمة بمركب تكرير السكر في الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة.

8- الدراسات السابقة.

تستعرض الباحثة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث والتي أمكن الاطلاع عليها، وفقا للتسلسل الزمني كما يلي:

1) دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية

1- دراسة "رشدي عبد اللطيف وادي" (2007):

- عنوان الدراسة: **العدالة التنظيمية "دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"**
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى وجود فروق دالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب).
- عينة الدراسة: طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفا ممن يعملون في مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكثر من ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة.

• أداة الدراسة: تم الاعتماد على تحليل أبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية كما يلي:

1-العدالة التوزيعية: قياس أبعاد العدالة التوزيعية باستخدام مؤشر العدالة التوزيعية الذي صممه

Price & Mueller 1986، كما تم قياس التزام المنظمة بالوفاء بالعقد النفسي بمقياس **Rousseau**

1996 وتم قياس الثقة في المشرف **Roberts & O'Reilly 1974**.

2- عدالة الإجراءات: بالنسبة لعدالة الإجراءات تم استخدام مقياس **Balkin Gomez and (1990)**

Mejia - كما تم استخدام مقياس **Spencer، 1986**.

3- عدالة التعامل: أما بالنسبة لعدالة التعامل، فقد تم استخدام مقياس **Aquino 1995** من كما تم

استخدام مقياس **Folger & Konovsky 1989**.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

- تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية تعزز لمتغيرات (العمر المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)، في حين لا توجد فروق في الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الراتب.

2- دراسة "سامر عبد المجيد البشاشة" (2008):

• عنوان الدراسة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية من خلال التعرف على درجة تصور العاملين لأبعاد العدالة التنظيمي وكذلك التماثل التنظيمي والذي يضم في طياته الولاء الوظيفي، التشابه التنظيمي وكذلك العضوية، وما مدى تأثير متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) على تصورات العاملين لكل من العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي.

• عينة الدراسة: وتم اختيار عينة بلغ تعدادها (919) مفردة من مختلف المؤسسات الأردنية، باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية.

• أداة الدراسة: تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من تصميم الباحث.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

- تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.

- تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

- توجد فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة)، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في هذا التصور تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- توجد فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين للتماثل التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

3- دراسة "صابرين مراد نمر أبو جاسر" (2010):

• عنوان الدراسة: اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي والمتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) على إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

• عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدد أفرادها (1554) موظفا يعملون في المركز الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ عدد أفراد العينة (311) موظفا في كافة الدرجات والمسميات الوظيفية.

• أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - وجود درجة متوسطة من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، في حين يمتلكون درجة عالية من المواطنة التنظيمية.
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر)، باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والراتب الشهري).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، العمر) ، باستثناء متغير المؤهل العلمي.

4- دراسة "محمد قليب" (2011):

- عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك.

تهدف الدراسة إلى معرفة اثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية ، العدالة الأخلاقية)، على تحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، انجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء العلاقة مع الزملاء) في شركة المحروقات الجزائرية سونطراك.

- عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والبالغ عددهم (3523) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (22%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي (800) عضواً، وبعد استرجاع الاستبانة نقص عدد العينة إلى (763) أي بنسبة (92.75%) من حجم العينة المختارة سابقاً.

- أداة الدراسة: تم تصميم استبانة لجمع البيانات، مكونة من ثلاث أجزاء أساسية.
- نتائج الدراسة: أسفرت المعالجة الإحصائية للبيانات على النتائج التالية:
 - وجود درجة متوسطة من إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية ، العدالة الأخلاقية) في الشركة الوطنية للمحروقات.
 - مستوى أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، انجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء) جاء بدرجة مرتفعة.
 - كما شارح النتائج إلى وجود علاقات دالة إحصائية، وعند مستويات إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد تحسين الأداء، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء.
 - كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية ، العدالة الأخلاقية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

- كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.
- كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.
- كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

5- دراسة "سعيد بن فايز بن محمد السبعي" (2012):

- عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات التالية (مجال الإشراف، المؤهل العلمي، الخبرة الإشرافية).

• عينة الدراسة: تكونت من (120) مشرفاً تربوياً.

• أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين رئيسيين، بالإضافة إلى استمارة البيانات الشخصية للمشرفين، يشمل المحور الأول من الاستبانة (36) عبارة تقيس إدراك المشرفين لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، والثاني يشمل (27) عبارة تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

• نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها متوسطة.

- درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع كلها متوسطة.

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باستثناء أسلوب الإكراه.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية تعزى لمتغير مجال الإشراف لصالح مشرفي المواد الدراسية، بينما لا توجد فروق لباقي أبعاد العدالة، وكذلك لا توجد فروق بين أبعاد العدالة و متغيري المؤهل والخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة القادة التربويين لأسلوبي الانسحاب والمواجهة لإدارة الصراع التنظيمي لصالح مشرفي المواد الدراسية والصفوف الأولية، وتوجد فروق لأسلوب الإكراه لصالح مشرفي المواد الدراسية، كما توجد فروق في ممارسة أسلوب الإكراه تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرات الطويلة؛ بينما لا توجد فروق لأسلوبي التهذئة والحل الوسط تعزى لمتغير مجال الإشراف للمشرفين، كما لا توجد فروق في ممارسة جميع الأساليب - كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6 - دراسة "بندر كريم أبو تايه" (2012):

• عنوان الدراسة: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.

هدفت الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن واقترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير.

• عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة التي قدر عدد أفرادها (400) عاملاً.

• أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة. وقد تم الاعتماد على الأداة التي طورها (Niehof and Moorman 1993) لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) وقد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Organ,1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير).

• نتائج الدراسة:

- العاملين في مراكز الوزارات الأردنية إحساسهم بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط.

- ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها.

- كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية).

7 - دراسة " أشرف ماجد عبابنة وقيصر علي هياجنة ولينا هاشم الواكد " (2014)

• عنوان الدراسة: مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك التنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه.

• عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 170 فرداً وبعد توزيع الاستبانات اقتصر عدد العينة على 153.

• أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت من ثلاثة اجزاء جزء المتغيرات الديموغرافية والجزء الثاني يقيس العدالة التنظيمية واعتمد فيه على دراسة الشاوي 2010 والجزء الثالث يقيس الأداء واعتمد في تطويره على دراسة "النمياء (2003)" ودراسة "عبابنة (2012)".

• نتائج الدراسة: وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى جاءت بمستوى قليل.
- جاءت (العدالة التفاعلية) في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، في حين جاءت (العدالة التوزيعية)، و (العدالة الإجرائية) في المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب بمستوى قليل.
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية والتفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه في المملكة.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة ما عدا العدالة التوزيعية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، ولصالح تقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (موظف).

8- دراسة "محمد ناصر راشد أبو سمعان" (2015):

- عنوان الدراسة: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة.

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة بأبعادها، كما هدفت لمعرفة إذا كانت هناك فروق في وجهات نظر ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (نوع الإدارة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة) والتعرف على مستوى كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- عينة الدراسة: عدد أفراد المجتمع الأصلي (1550) ضابطاً واختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) ضابطاً يحملون رتب نقيب فما فوق.
- أداة الدراسة: تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود مستوى متوسط من العدالة التنظيمية وتم ترتيب محدداتها كالآتي: عدالة التعاملات بدرجة كبيرة، ثم عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة، وفي الأخير عدالة التوزيع بدرجة قليلة.
- وجود مستوى عال من المواطنة التنظيمية بجميع مكوناته.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين تعزى لمتغيرات (نوع الإدارة، الفئة العمرية المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة).

9- دراسة "عيسات فاطمة الزهراء" و "جميل أحمد" (2016):

- عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وأثرها في التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة.
- هدفت الدراسة إلى معرفة اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية وذلك على عينة من مؤسسات ولاية البويرة.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية من عمال المؤسسات الجزائرية بولاية البويرة والمقدر عددهم ب (186) موظفاً.
- أداة الدراسة: تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.
- وجود مستوى منخفض من التمكين الإداري في المؤسسات المبحوثة.
- وجود مستوى منخفض من التمكين في المؤسسات الجزائرية.

10- دراسة "أشرف عبد التواب عبد المجيد" و "زهور سمران مرزوق العوفي" (2016):

• عنوان الدراسة: **العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- عينة الدراسة: تكونت من 120 فردا من المشرفات التربويات بإدارة التعليم بتبوك.
- أداة الدراسة: تم تصميم استبانة لجمع البيانات.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل (0.05) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محور العدالة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل (0.05) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محور سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محور المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد ذوي المؤهل دراسات عليا.

11- "دراسة جابر بن بتال سالم الحقباني" (2016)

• عنوان الدراسة: **دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص.**

هدفت الدراسة إلى تقصي دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين بالقطاعين الحكومي والخاص.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (470) منهم (299) من العاملين بشرطة محافظة الأحساء، و(171) من العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالأحساء.

• أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة واعتمد على المنهج الوصفي.

- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى:
- مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة من العاملين بشرطة محافظة الأحساء وشركة الاتصالات السعودية بالأحساء لأبعاد العدالة التنظيمية متوفر بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي بشرطة محافظة الأحساء وشركة الاتصالات السعودية بالأحساء.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير قطاع العمل نحو كل من (مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية).

- مستوى الالتزام الوظيفي بشرطة محافظة الأحساء وشركة الاتصالات السعودية بالأحساء، لصالح أفراد عينة الدراسة العاملين بالقطاع الخاص بالشركة السعودية للاتصالات.

12- دراسة "نور بنت فؤاد منشي" (2017):

• عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات في جامعة الملك سعود، ودرجة توفر أبعاد التميز الإداري، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي.

• عينة الدراسة :

تكونت من 63 موظفة من الموظفات في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود.

• أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات .

• نتائج الدراسة : توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود درجة متوسطة من توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود.

- درجة تحقق أبعاد التميز التنظيمي متوسطة لدى عينة الدراسة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز الإداري.

13- دراسة "نجوى الدراوشة" (2017):

• عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومدى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات (نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس).

• عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية.

• أداة الدراسة: تم تصميم استبانة من طرف الباحثة لجمع البيانات.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى ممارسة العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

- وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

- وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة ممارسة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات نوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، ومتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
- كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تتعلق بمتغير كل من نوع الجامعة والرتبة الأكاديمية والجنس.
- وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

14- دراسة "فرطاس حمزة" (2017)

- عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية وبين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على كل من مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين المعلمين في الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- عينة و منهج الدراسة: قام الباحث باستعمال المنهج الوصفي وطبق أداة الدراسة على عينة مكونة من 184 من معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة.
- أداة الدراسة: إستبيان العدالة التنظيمية من تصميم الباحث ومقياس الصحة النفسية من إعداد أمين القريطي وعبد العزيز السيد شخص 1992.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة متوسط.
- مستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة مرتفع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التوزيعية وأبعاد الصحة النفسية (التفاعل الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، توظيف الطاقات والإمكانات في أعمال مشبعة، التحرر من الأعراض العصبية).

- توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التوزيعية وبعد الشعور بالكفاءة والثقة بالنفس.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة الإجرائية وأبعاد الصحة النفسية (الشعور بالكفاءة والثقة بالنفس، الاتزان الانفعالي، توظيف الطاقات والإمكانات في أعمال مشبعة التحرر من الأعراض العصبية) .

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة الإجرائية وبعد التفاعل الاجتماعي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بعدالة التعاملات وجميع أبعاد الصحة النفسية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة تعزى للمؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة تعزى للمؤهل العلمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة تعزى لسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة تعزى لسنوات الخبرة.

15- دراسة "همام فريد أبو لبة" (2020)

- عنوان الدراسة: درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية.

- عينة ومنهج الدراسة: وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي الارتباطي، وقد قام الباحث بمسح مجتمع الدراسة، والبالغ (330) من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من كلا الجنسين -بعد استثناء العينة الاستطلاعية- مسحاً شاملاً، وقد استجاب منهم استجابة سليمة (212) عاملاً وعاملة يمثلون نسبة (64.2%) من مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة: ومثلت الاستبانة أداة الدراسة.
- نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن الدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها؛ حصلت على وزن نسبي (71.37%) أي بدرجة كبيرة، أما ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو الآتي: [جاء بُعد "عدالة التعاملات" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.68%) وبدرجة كبيرة، يليه بُعد "العدالة الإجرائية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (70.80%) وبدرجة كبيرة، ثم جاء بُعد "العدالة التوزيعية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (69.55%) وبدرجة كبيرة].

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تُعزى لمتغيرات (الجنس والمديرية وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

16- دراسة "العدوان زياد سامي والعيصرة معن محمود" (2020)

- عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من (377) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة.

• نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كان بدرجة متوسطة وعلى جميع المجالات، باستثناء مجال العدالة التوزيعية في الجامعات الحكومية كانت مرتفعة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في الجامعات الحكومية على جميع المجالات والعدالة التنظيمية ككل، و متغير الرتبة الأكاديمية في مجالي العدالة الإجرائية والتفاعلية والعدالة التنظيمية ككل. ولمتغير الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية في الجامعات الخاصة في مجالي العدالة الإجرائية والتفاعلية والعدالة التنظيمية ككل.

- ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير نوع الجامعة لجميع المجالات والعدالة التنظيمية ككل ولصالح الجامعات الحكومية، وفي الرتبة الأكاديمية في مجال العدالة التوزيعية لصالح المدرس في الجامعات الحكومية ولمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية في الجامعات الخاصة لصالح الذكور و(10) سنوات وأقل وأستاذ مساعد في الجامعات الخاصة على التوالي.

الدراسات الأجنبية الخاصة بالعدالة التنظيمية :

1- دراسة (Rahim.2000) حول التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتضارب في إدارة الصراع مع المشرفين حيث اشتملت الدراسة على عينة بلغ تعدادها (202) عضواً و توصلت الدراسة الى ان العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، لها تأثير ايجابي وواضح في أساليب إدارة النزاع (التعاون، و المساومة، والتجنب) وأوضحت الدراسة بان العدالة في التعاملات، لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع (قليع، 2011، ص. 39-40) .

2- دراسة (veswesvaran and ones.2002) بعنوان تفحص مفهوم العدالة التنظيمية: تحليل بعدي تقييمي للعلاقات مع اتجاهات وسلوك العمل، و هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة والإنتاجية، وقد اعتمدت الدراسة على نتائج مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة، التي تناولت علاقة العدالة التنظيمية مع كل أو بعض المتغيرات السابقة، وقد دلت النتائج إلى أن الارتباط بين عدالة الإجراءات وكل من الرضا التنظيمي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية، كان أقوى من ارتباط العدالة التوزيعية مع تلك المتغيرات.

3- دراسة (Nadiri and Tanova.2010) بعنوان تفحص لدور العدالة التنظيمية في دوران العمل، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الضيافة، وقد شملت الدراسة (207) موظفا ومديرا و لقد دلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في مخرجات العمل المتمثلة بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة سلبية مع دوران العمل. كما دلت النتائج أن العدالة التوزيعية كان لها أثر أكبر من أثر عدالة الإجراءات في التأثير على تلك المخرجات(أبو تايه، 2012، ص. 158).

4- دراسة (Asgari, Nojabae, & Arjmand.2011) بعنوان:

"The Relationship between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of the Employees.

العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية التفاعلية والمعلوماتية) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية فرع تشالوس في إيران واستخدمت الدراسة الاستبانة لاختبار الفرضيات الموضوعية ليتم تحليلها بالطرق الإحصائية اللازمة وكانت العينة مكونة من (127) موظفاً من أصل (190) موظف هم مجتمع الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة للعاملين أما العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية فلا توجد علاقة كبيرة بينها وبين سلوك المواطنة كما تشير الدراسة لحصول العدالة التوزيعية والتفاعلية على أقل وزن من وجه نظر المشاركين في الاستبانة (أبو سمعان، 2015، ص. 76).

5- دراسة "Doredivic et al" (2019) دراسة هدفت إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية على أداء المنظمات أجريت الدراسة على عينة قوامها (169) موظف من (17) منظمة بجنوب شرق صربيا استخدم الباحثون استبيانات لجمع البيانات، وقد أسفرت نتائج الدراسة على ارتباط العدالة التنظيمية بأبعادها الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية بأداء الموظفين، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على أداء الموظفين.

6- دراسة "Onodugo Ogbuabor", & Ghasi" (2020) هدفت إلى تقصي مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الصحي، أجريت الدراسة في مستشفيات تعليميين في ولاية إينوجو، جنوب شرق نيجيريا باستخدام المنهج المختلط. حيث وزع استبيان على عينة عشوائية قوامها 360 منهم (105) طبيب (200) ممرض و(55) بالإضافة إلى إجراء مقابلة نصف توجيهية وعميقة مع (18) موظفاً تم اختيارهم بشكل مقصود وكشفت النتائج عن مستوى متوسط إلى مرتفع على الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وعلى درجات الأبعاد، كما أظهرت النتائج أن لدى عينة الأطباء كان العمر ونوع التخصص من المنبئات للعدالة التوزيعية، لدى عينة الممرضين كان العمر والجنس والحالة الاجتماعية من المنبئات توقع بالعدالة التوزيعية.

7- دراسة "Eguchi et al" (2020) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة (أي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) والإبلاغ عن المرض إلى الشركة (بين الموظفين اليابانيين المصابين بأمراض مزمنة. تكونت عينة الدراسة 1134 موظفاً (تتراوح أعمارهم بين 18 و65 عاماً) احتاجوا إلى دعم في مكان العمل لدمج العمل مع علاج المرض. والذين أجابوا على استبيان الدراسة عبر الإنترنت، ولقد توصلت نتائج الدراسة أن لدى الذكور الذين أبلغوا عن مستويات عالية من العدالة الإجرائية والتفاعلية احتمالات أعلى بكثير للإبلاغ عن المرض من أولئك الذين لديهم مستويات منخفضة كما كان لدى الإناث اللواتي لديهن مستويات عالية من العدالة التفاعلية احتمالات أعلى بكثير للإبلاغ عن المرض من أولئك الذين لديهم مستويات منخفضة من العدالة.

(2) دراسات خاصة بالولاء الوظيفي:

1- دراسة "سعد بن عميقان سعد الدوسري" (2005):

• عنوان الدراسة: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمن دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية، والتعرف كذلك على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، ومدى تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على فروق متوسطات ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية.

• عينة الدراسة: قدر عدد أفراد العينة بـ 250 ضابطاً.

• أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة تم الاعتماد عليها لجمع البيانات.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- مستوى ضغوط العمل لدى الضباط ظهر يوجه عام متوسط نسبياً.
- أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الضباط من أفراد العينة من وجهة نظرهم جاء على النحو التالي مرتبة من الأكثر شدة إلى الأقل (طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل، غموض الدور).

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع نسبياً.

- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين (قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل، غموض الدور) من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل بين ضباط الشرطة على أساس العمر لصالح أولئك الذين أعمارهم 25 سنة وأقل، وكذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 26 وأقل من 30 سنة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل بين ضباط الشرطة على أساس الراتب الشهري لصالح أولئك الذين رواتبهم تتراوح بين 10.000 وأقل من 12.000 ريال.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل بين ضباط الشرطة على أساس مدة الخدمة لصالح الذين مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وكذلك الذين مدة خدمتهم ما بين 10 وأقل من 15 سنة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الولاء التنظيمي بين ضباط الشرطة على أساس علاقاتهم بزملائهم في العمل لصالح الذين درجة علاقتهم ممتازة.

2- دراسة "سالم رشيد عزيمة" و"كريم نياح أحمد" و"شهاب أحمد كعاب" (2007):

• عنوان الدراسة: علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد.

• عينة الدراسة: وتتضمن عينة من العاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد بلغ (60) فرداً ونسبة قدرها (83.33%) من المجتمع الأصلي للبحث.

• أداة الدراسة: تصميم استمارة استبيان لغرض جمع البيانات.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود استعداد لدى عينة البحث للعمل في أي من الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد.
- تأكيد عينة البحث على ضرورة الاهتمام بالمنشآت الرياضية في جامعة بغداد لما لها من الدور الكبير في تنفيذ برامج وأنشطة المديرية.
- وجود مستوى من الولاء حيث أكدت عينة البحث على ولائها لهذه المديرية وزيادة أداؤها لنجاح عمل هذه المديرية.
- وجود ارتباط قوي بين ولاء العاملين وأدائهم في هذه المديرية.
- 3- دراسة "ريم ياسر الرواشدة" (2007):
- عنوان الدراسة: أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، من خلال معرفة مستوى تطبيق أخلاقيات الوظيفة العامة وكذلك قياس مستوى الولاء التنظيمي.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وبلغ عددهم (582) فردا.
- أداة الدراسة: تم تصميم استبانة من طرف الباحثة بغرض جمع البيانات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن تصورات المبحوثين لأبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في المؤسسات الأردنية كانت مرتفعة، وأن تصوراتهم على أبعاد الولاء كانت متوسطة.
- هناك أثر لأبعاد أخلاقيات الإدارة (الواجبات الوظيفية، المسؤولية الاجتماعية، الحقوق الوظيفية، المناخ الأخلاقي) في الولاء التنظيمي في المؤسسات الأردنية.
- 4- دراسة "عبد الفتاح صالح خليفات" و"منى خلف الملاحمة" (2009):
- عنوان الدراسة : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية .
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وأثر كل من متغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة أو الكلية .
- عينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من (1978) عضوا من أعضاء هيئة التدريس لسنة (2005-2006) أما عينة الدراسة قد بلغ عددها (559) عضوا أي بنسبة (87.45%) من حجم المجتمع الأصلي.
- أداة الدراسة : استخدم في الدراسة مقياس ماير والن للولاء التنظيمي و أداة مصممة لقياس الرضا الوظيفي.
- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء في هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية .

- وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

5- دراسة " شريط الشريف محمد" (2009):

• عنوان الدراسة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على - هيئة الإمارات الوسطى -لمؤسسة سونلغاز عنابة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء الوظيفي وأثر كل من متغيرات السن والحالة الاجتماعية والأقدمية والنشاط الممارس داخل المنظمة.
• عينة الدراسة:

وكان مجتمع الدراسة يتكون من (83) إطاراً، ونظراً لصغر الحجم فقد تم الحصر الشامل كأسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل، أي جميع الإطارات الوسطى العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع عنابة والبالغ عددهم (73) إطاراً، بعد استبعاد (10) إطارات الذين تم عليهم إجراء ثبات الاختبار.

• أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استمارة بغرض جمع البيانات.

• نتائج الدراسة:

- قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.

- اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

- وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة والتي قدرت ب0.56.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متغيرات السن و الحالة الاجتماعية والأقدمية وطبيعة النشاط مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، و بالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

6- دراسة "مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني" (2009):

• عنوان الدراسة: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة، وإلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة، والجنسية) على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

• عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من كل أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات خاصة في سلطنة عمان والذين قدر عددهم بـ 320 أستاذاً.

• أداة الدراسة: قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة خاصة لقياس درجة الولاء التنظيمي.

• نتائج النتائج: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، وجاء ترتيب مجالات الولاء كالاتي الولاء الأخلاقي يليه الولاء العاطفي وبعده الولاء المستمر.
- وجود علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة (مكان العمل) والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
- 7- دراسة "فايزة رويم" (2010):**
 - عنوان الدراسة: **واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة .**
 - هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال في المؤسسات المهنية ومدى اختلاف المستوى حسب متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة.
 - عينة الدراسة : أجريت الدراسة على عينة مكونة من 215 عامل بالمؤسسات المهنية الحكومية بمدينة ورقلة .
 - أداة الدراسة : اعتمدت الباحثة على مقياس الولاء التنظيمي من إعداد "بورتير" وزملائه ترجمة "الرديدة" 1988 .
 - نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة .
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ولاء العمال حسب الجنس وسنوات الخبرة .
 - وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال باختلاف المرحلة العمرية .
- 8- دراسة "حاجي كريمة" (2012):**
 - عنوان الدراسة: **تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون دراسة حالة ملبنة الحضنة (2010-2011).**
 - هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الولاء التنظيمي للعامل على ولاء الزبون، إضافة للوقوف على معنى الولاء التنظيمي وكيفية نشوئه.
 - عينة الدراسة: وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت (100) عاملا، بيد أنه لم يسمح لنا إلا باستقصاء (70) عاملا.
 - أداة الدراسة: قامت الباحثة بتصميم أداة لقياس الولاء التنظيمي.
 - نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
 - ولاء الزبون يتأثر بالولاء التنظيمي وبالتالي هناك عوامل أخرى ماعدا السعر والجودة تؤثر فيه وعليه يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في ولاء الزبون إلى مجموعتين: عوامل أساسية، وأخرى ثانوية مثل الولاء التنظيمي.
 - الولاء التنظيمي يؤثر على الولاء للعلامة هذا الأخير الذي صار رؤية لكل المنظمات وبالتالي يجب تركيز الاهتمام نحو الولاء التنظيمي.
 - تختلف درجة تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون حسب درجة هذا الأخير.
 - الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا.
 - ما تزرعه المنظمة في الأفراد العاملين بها تحصده من زبائنها.
 - الموارد البشرية داخل المنظمة قوى عاملة أما خارجها رجال تسويق.

9- دراسة "مزوار منوبة" (2013):

- عنوان الدراسة: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية.
- هدفت الدراسة إلى التركيز على مصطلح الولاء وكذلك أثر التحفيز في الوصول إلى كسب ولاء العامل، والتعرف على تأثير اختلاف نوع التحفيز على ولاء العاملين، كما هدفت للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجموعة من المؤسسات العمومية.
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 182 إطارا في مؤسستين عموميتين.
- أداة الدراسة: قامت الباحثة بتصميم استبيان بغرض جمع البيانات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم بمتوسط حسابي 2.92.
- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي كان أعلى بمتوسط حسابي (3.02) تليها الحوافز المادية بمتوسط حسابي (2.98)، وفي الأخير الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي (2.77).
- توجد علاقة بين الجنس ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة فالإناث أعلى مستوى رضا من الذكور حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.236).
- توجد علاقة عكسية بين الأقدمية ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما زادت سنوات الأقدمية كلما قل مستوى الرضا، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.149).
- توجد علاقة موجبة بين المستوى الوظيفي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة أكبر، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.304).
- لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة (0.029).
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط قريب من المرتفع بمتوسط حسابي (3.63).
- مستوى الولاء العاطفي كان مرتفع بمتوسط حسابي (3.43) ، والولاء المعياري مع الولاء المستمر يأتیان في نفس المرتبة بمتوسط حسابي (3.33).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي رغم أنه عند ملاحظة متوسط الإجابات نجد أن الولاء لدى الإناث أكبر من ولاء الذكور لكن هذه الفروقات في الإجابات ليست دالة إحصائية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة والولاء التنظيمي، رغم أنه عند ملاحظة المتوسطات نجد انه كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الولاء أكبر لكن هذه الفروق في الإجابات ليست دالة إحصائية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي (0.01) بمستوى دلالة (0.893) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي (0.105) بمستوى دلالة (0.160) وبذلك هي علاقة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي (0.507) بمستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

- تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية والمادية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين حوافز المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي قدر ب (0.554) تليها الحوافز المعنوية بمعامل ارتباط (0.444)، وتأتي أخيرا الحوافز المادية بمعامل ارتباط (0.381).

10- دراسة "وافية صحراوي" (2013):

• عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية من خلال الكشف عن أنساق القيم التنظيمية السائدة ومقارنتها ببعضها البعض، وربط القيم التنظيمية بالضغط المهني وبالولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد العينة 330 فردا موزعين بين أساتذة وإداريين.
- أداة الدراسة: قامت الباحثة بتبني استبيان بالاعتماد على مقياس ديف فرنسيس وودكوك (D Francis et M.Woodcok.1990) وهو استبيان يقيس مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد العينة باستخدام استبيان القيم التنظيمية ترجمه للغة العربية" عبد الرحمان هيجان سنة 1995.
- كما اعتمدت على مقياس أعد من طرف دايفيس وآخرون (Davis et all.1979) لقياس الضغط المهني بنسخته العربية المعدة من طرف (عسكر.2000).
- إضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على مقياس لقياس الولاء التنظيمي اعد من طرف كل من موداي وزملائه (Mowday et others.1979) وترجمه إلى العربية من قبل عبد الرحيم قطان 1987 .
- واعتمدت أيضا على مقياس تقدير فعالية الذات صمم من طرف (Sherer و Maddox Mercandaute,و آخرون) سنة 1982 ، نقلا عن (Barlow et al.1984)
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- جاءت القيم التنظيمية مرتبة كالتالي احتلت قيمة العدل الرتبة الأولى في نسق القيم التنظيمية بمتوسط قدره (7.97) تليها قيمة المكافأة في المرتبة الثانية بمتوسط (6.92) وفي المرتبة الثالثة (5,48) ، في حين نجد قيمة الفعالية في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.81) ، وفي المرتبة الأخيرة لنسق القيم التنظيمية نجد قيمة القوة بمتوسط قدره (1.84).
- وجود فروق دالة إحصائية في ترتيب القيم التنظيمية وعليه فالقيمة السائدة هي قيمة العدل تليها في الرتبة الثانية قيمة المكافأة ثم قيمة فرق العمل في نسق القيمة للإطارات.
- يعاني أفراد العينة من مستويات مرتفعة من الضغط المهني.
- وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
- وجود مستوى منخفض من فعالية الذات لدى عينة البحث.
- وجود ارتباط دال إحصائيا بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- وجود ارتباط دال إحصائيا بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- وجود ارتباط دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- وجود ارتباط سلبي دال إحصائياً بين الضغط المهني وكل من فاعلية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

11- دراسة "شافية بن حفيظ" (2014):

- عنوان الدراسة: مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة.
- هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية في التدريس، المؤهل العلمي).
- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في (270) معلم ومعلمة يعملون في مؤسسات تربوية مختلفة بمدينة ورقلة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.
- أداة الدراسة: تمت الاستعانة بمقياس " بورتير و زملائه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس).

12- دراسة "صفوان أمين السقاف" و " أحمد إبراهيم أبو سن" (2015):

- عنوان الدراسة: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.
- عينة الدراسة: وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كممثلة لمنظمات الأعمال اليمنية، وكذا تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة (10 %) من عدد العاملين حتى أغسطس (2013) في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة.
- نتائج الدراسة:
- ومن النتائج المهمة في الدراسة كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بنسبة 52% بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86%.
- وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (3.58) كما جاء مستوى الولاء المعياري الأخلاقي بدرجة متوسطة بلغت (3.36) ، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (3.12) .
- كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب.

13- دراسة "شلابي وليد" (2016)

• عنوان الدراسة: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

• منهج و عينة الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وبلغ حجم العينة (218) مفردة.

• أداة الدراسة: استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحث.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للجنس والأقدمية المهنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للمستوى التعليمي.

الدراسات الاجنبية الخاصة بالولاء الوظيفي:

1- دراسة مركيوري وهنكن (Marchiori and Henkin.2004) وهدفت إلى التعرف على تقييم

أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعيارى)،

كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر،

والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة

الدراسة من (1121) عضواً اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا، وخلصت

الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعيارى والأداء الوظيفى، وأن هناك

فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها (خليفات

الملاحمة، 2009، ص. 297).

2- دراسة قيصر (Kaiser.2005) حول الولاء للمنظمة في الحقل الأكاديمي لكلية كرتلاند وقد هدفت الدراسة إلى قياس قيم الولاء للمنظمة بين أربعة أجيال من العاملين في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وهم من البالغين. وقد اعتمدت الدراسة على عينه قوامها (213) من موظفي الجامعة وقد أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأجيال الأربعة بالنظر إلى الالتزامات نحو المنظمة، كذلك توصلت الدراسة إلى إمكانية المفاضلة بين الأجيال الأربعة المكونة للقوى العاملة متعددة الأجيال عن طريق تحليل القيم فيما يتعلق بالولاء للمنظمة (الحمداني، 2009 ، ص. 42).

3- دراسة قام بها، (Chan.2006) بعنوان " التماثل التنظيمي والولاء لدى العاملين في المنظمات الإنسانية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي ومستوى الولاء لدى العاملين في (Amanah Ikhtiar Malaysia) وجرى فحص واختبار متغيرات الدراسة في ضوء إطار مفاهيمي طور مسبقاً من قبل (Grameen model) حيث جرى استفتاء (96) مبحوثاً من العاملين في منظمة (Amanah Ikhtiar Malaysia).

وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المنظمات تعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية والتي تجعل هؤلاء العاملين يبذلون جهداً أكثر، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى العاملين لديهم تماثل وولاء عالٍ كونهم يعملون في منظمات تخدم الإنسانية ويعتمد عملهم بالشكل الأكبر على العمل الطوعي، وتوصلت الدراسة إلى أن التماثل والولاء يسهمان في نجاح العمل المؤسسي (البشباشة، 2008، ص. 440).

3) دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية والولاء الوظيفي:

1- دراسة " راتب السعود" و "سوزان سلطان" (2009):

- عنوان الدراسة: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.
- هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.
- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس من حملة درجة الدكتوراه.
- أداة الدراسة: استخدمت الدراسة أداتان موجهتان لأعضاء هيئة التدريس، وهما: مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه نيهوف ومورمان، و مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر و زملاؤه.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان أيضاً مرتفعاً.
- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

2- دراسة "محمد زين العابدين عبد الفتاح" (2016):

- عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك (المتعاقدين مع شركات التعليم).
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك، ومدى تطبيق العدالة التنظيمية فيها ودرجة ولاء هيئة التدريس.
- عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (686) عضو هيئة تدريس يعملون في السنة التحضيرية، وشملت العينة (228) مفردة أخذت بطريقة عشوائية منتظمة.
- أداة الدراسة: أعد الباحث أداتين واحدة لقياس أبعاد العدالة التنظيمية، وأخرى لقياس الولاء التنظيمي.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية من قبل إدارة السنة التحضيرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.
 - أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مقياس الولاء التنظيمي بشكل عام قد حصلت على متوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.76) ويمثل درجة تقدير متوسطة.
 - وجود معاملات ارتباط إيجابية بين درجة العدالة التنظيمية لدى إدارة السنة التحضيرية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

3- "بن دحو سمية" و "سهيل مقدم" (2017):

- عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران.
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة الوطنية للجمارك في وهران ومدى ولائه لها مع تحديد قوة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- عينة الدراسة :
- أجريت الدراسة على (45) موظفا بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران .
- أداة الدراسة :
- طبق مقياس العدالة التنظيمية وقد تم تبني مقياس الذي صممه الباحثين (Rahim.2000) (Nie hoff & moorman, 1993) (Lee.2000) .
- ومقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كل من الن وماير (Allen & Meyer .1990).
- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - مستوى إدراك موظفي المدرسة العدالة التنظيمية متوسط .
 - مستوى الولاء لدى الموظفين متوسط .
 - لا توجد فروق في مستوى الولاء تعزى لمتغير الجنس .
 - هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .

4- دراسة "أديب برهوم" و كنانة علي" (2017)

- عنوان الدراسة: أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس).
- يهدف البحث إلى التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) على الولاء التنظيمي، معرفة الأهمية النسبية لهذه الأبعاد الأربعة على الولاء التنظيمي وذلك عند العاملين في المشفى محل الدراسة، التوصل إلى نتائج من شأنها أن تكشف الستار عن أهم المتغيرات المستقلة موضع الاهتمام والتي تؤثر على سلوك الولاء التنظيمي .
- عينة الدراسة : أجريت الدراسة على عينة قصدية بلغت (60) مفردة.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والعدالة التوزيعية.
- توجد علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة التقييمية مع الولاء التنظيمي.
- الدراسات الأجنبية التي تجمع بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي:

1- أجرى فولجر وكونفسكي (Folger & Konvsky, 1989) دراسة هدفت للتعرف للتأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر والانتماء للمنظمة والرضا عن الأجر وقد تكونت عينة الدراسة من (217 فرداً) من العاملين بشركات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كشفت نتائج الدراسة ان العدالة التنظيمية بشكل عام لها علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي، وأن لمحددات الشعور بعدم عدالة الإجراءات تأثيراً سلبياً في الثقة بالرئيس المباشر والولاء للمنظمة، في حين كان تأثير محددات العدالة التوزيعية في رضا العاملين والأجر أكبر من تأثير عدالة الإجراءات (السعود، سلطان، 2009، ص.207).

2- دراسة (Karim, 2009) التي استهدفت دراسة الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية ودوران العمل، حيث هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي لمعرفة أي من مكونات العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات) له التأثير الأكبر على مستوى الولاء التنظيمي و دوران العمل. شملت الدراسة (198) مديراً من مدراء الإدارة الوسطى في منطمتين باكستانيتين، وقد دلت النتائج على أن العدالة التنظيمية تزيد من مستوى الولاء التنظيمي وتقلل من معدل دوران العمل، كما أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كان لها الأثر الأكبر في التأثير على مستوى الولاء التنظيمي (عبد الفتاح، 2016، ص. 9).

3- دراسة " Balassiano & Salles" (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (73) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية والعاملين كتقنيين وإداريين في مدينة فتوريا بالبرازيل، واستخدمت استبانة مكونة من ثلاث جلسات مع فقرات مطورة للكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن

معاملات الولاء التنظيمي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي (عبد الفتاح، 2016، ص.7).

4- دراسة " Ulutürk , Ceylan " (2015) دراسة هدفت إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي هل العدالة هي السبيل إلى الولاء؟ وللإجابة على هذا السؤال تم إعداد استبانتين لقياس العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي طبقت على (665) مهندس تصميم من أربع شركات دفاع مختلفة في تركيا لجمع البيانات، أسفرت النتائج على أن العدالة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بمواقف الولاء التنظيمي العام للموظفين وكما كشفت النتائج أن العدالة التفاعلية كان لها تأثير على الولاء الوظيفي للعاملين في حين أن العدالة التوزيعية والإجرائية لم يكن لديها تأثير.

5- دراسة " Jammal " (2017) دراسة هدفت إلى بحث أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي والتميز التنظيمي والفساد السلوكي في المنظمات أجريت الدراسة على شركتين، شركة مياه اليرموك والخربة سمرة للكهرباء في الأردن على عينة الدراسة قوامها (171) عاملاً ، أسفرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الأخلاقية على الولاء التنظيمي للموظفين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الأخلاقية على الفساد السلوكي لموظفي المنظمة.

9- التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، أمكن التعليق على هذه الدراسات ومناقشتها بالنظر إلى أهدافها وعيناتها وأدواتها ومنهجها ونتائجها، لكن قبل ذلك سنقوم بتقسيم الدراسات حسب البيئة التي أجريت فيها كما يلي :

9-1 ملخص الدراسات السابقة

الجدول رقم (01): يوضح ملخص للدراسات السابقة من حيث البيئة.

متغيرات الدراسة الحالية			بيئة الدراسات السابقة
العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي	الولاء الوظيفي	العدالة التنظيمية	
دراسة "بن دحو سمية" و"سهيل مقدم" (2017)	دراسة "شريط الشريف محمد" (2009) ودراسة "فايزة رويم" (2010) ودراسة "حاجي كريمة" (2012) ودراسة "مزوار منوبة" (2013) ودراسة "وافية صحراوي" (2013) ودراسة "شافية بن حفيظ" (2014).	دراسة "محمد قليع" (2011).	المحلية
دراسة "راتب السعود" و"سوزان سلطان" (2009) ودراسة "محمد زين العابدين عبد الفتاح" (2016) (دراسة "أديب برهوم" و"كنانة علي" (2017).	دراسة "سعد بن عميقان سعد الدوسري" (2005) ودراسة "سالم رشيد عزيمة" و"كريم ذياب أحمد" و"شهاب أحمد كعاب" (2007) ودراسة "ريم ياسر الرواشدة" (2007) ودراسة "عبد الفتاح صالح خليفات" و"منى خلف الملاحمة" (2009) ودراسة "صفوان أمين السقاف" و"أحمد إبراهيم أبو سن" (2015).	دراسة "رشدي عيد اللطيف وادي" (2007) ودراسة "سامر عبد المجيد البشايشة" (2008) ودراسة "صابرين مراد نمر أبو جاسر" (2010) ودراسة "سعيد بن فايز بن محمد السبعي" (2012) ودراسة "بندر كريم أبو تايه" (2012).	العربية

		<p>و"أشرف ماجد عابنة وقيصر علي هياجنة ولينا هاشم الواكد" (2014) ودراسة "محمد ناصر راشد أبو سمعان" (2015) ودراسة "أشرف عبد التواب عبد المجيد" و"زهور سمران مرزوق العوفي" (2016) ودراسة "جابر بن بتال سالم الحقباني" (2016) ودراسة "نور بنت فؤاد منشي" (2017) ودراسة "نجوى الدراوشة" (2017) و"همام فريد أبو ليدة" (2020) و"العدوان والعياصرة" (2020).</p>	<p>العربية</p>
<p>دراسة فولجر وكونفسكي (Folger& Konvsky.1989) ودراسة (Karim,2009) ودراسة (2012) Balassiano & Salles" ودراسة " Ceylan " Ulutürk (2015) ودراسة "Jammal" (2017).</p>	<p>دراسة مركيوري وهنكن (Marchiori and Henkin.2004) ودراسة قيصر (Kaiser.2005) ودراسة (Chan.2006).</p>	<p>دراسة (Rahim.2000) ودراسة (veswesvara and ones.2002) ودراسة (Nadiri and Tanova . (2010) ودراسة (Asgari Nojabae and Arjmand.2011) ودراسة "Doredivic et al (2019) ودراسة "Ogbuabor", & Ghasi" (2020) ودراسة " Onodugo " Eguchi et al " (2020).</p>	<p>الأجنبية</p>

9-2 مناقشة الدراسات السابقة

9-2-1 مناقشة الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية

الجدول رقم (02): يوضح مناقشة الدراسات السابقة الخاصة بالعدالة التنظيمية.

من حيث الأهداف	<p>1- هدفت معظم الدراسات السابقة للتعرف على مستوى ودرجة الشعور بتطبيق العدالة التنظيمية وهذا ما يلاحظ في:</p> <p>دراسة "وادي 2007" و"البشباشة 2008" ودراسة "أبو جاسر 2010" و"قليع 2011" إضافة إلى دراسة "السبعي 2012" و"أبو تايه 2012" وكذلك دراسة "أبو سمعان 2015" و"ال دراوشة 2017" وكذلك دراسة "منشي 2017" ودراسة "فرطاس 2017" ودراسة "أبولبدة 2020" ودراسة "العدوان والعياصرة 2020" ودراسة "Ogbuabor", & Onodugo Ghasi" (2020) كلها تتوافق مع ما تسعى إليه الدراسة الحالية لمعرفة مستوى إدراك بالعدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة.</p> <p>2- محاولة التعرف على تأثير مجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى العدالة التنظيمية المطبقة كما جاء في دراسة "وادي 2007" و"البشباشة 2008" ودراسة "أبو جاسر 2010" إضافة إلى دراسة "السبعي 2012" وكذلك دراسة "أبو سمعان 2015" و"ال دراوشة 2017" ودراسة كل من "عبد المجيد" و"العوفي 2016" ودراسة "فرطاس 2017" ودراسة "أبولبدة 2020" ودراسة "العدوان والعياصرة 2020" ونذكر على رأس هذه المتغيرات (الجنس، الخبرة، السن، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، والمؤهل العلمي).</p> <p>والدراسة الحالية أيضا اعتمدت على أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في اختلاف استجابات الباحثين في إدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها والتي لا تختلف عن ما ورد في الدراسات السابقة المعروضة حيث اعتمدنا على (الجنس، الخبرة، السن، الحالة الاجتماعية).</p> <p>3- كل الدراسات السابقة التي تم تناولها ربطت متغير العدالة التنظيمية بمتغير تابع وحاولت التعرف على نوع العلاقة التي تربط المتغيرين ببعضهما باستثناء دراسة "وادي 2007" ودراسة "العدوان والعياصرة 2020" التي ركزت فقط على دراسة العدالة التنظيمية تتفق الدراسة الحالية مع بقية الدراسات في كونها ربطت بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بالولاء الوظيفي كمتغير تابع.</p>
من حيث العينة	<p>- تنوعت عينات الدراسات السابقة التي تم عرضها واختلفت المجالات التي أخذت منها فنجد المجال السياسي وعلى رأس الدراسات التي أجريت فيه نجد دراسة "وادي 2007" وكذلك دراسة "أبو جاسر 2010" واللذان شملنا مجموعة من الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة في حين ركزت دراسة "البشباشة 2008" على مجموعة من المؤسسات الأردنية.</p> <p>لينتقل "قليع 2012" إلى مجال المحروقات وكذلك دراسة "عيسات و أحمد 2013" ودراسة "Eguchi et al" (2020) في مجال الشركات إما في المجال التربوي دراسة "السبعي 2012" ودراسة "عبد المجيد والعوفي 2016"</p>

<p>إضافة إلى دراسة "الذراوشة 2017" ودراسة "المنشي 2017" ودراسة "فرطاس 2017" ودراسة "بوليدة 2020" ودراسة "العدوان والعياصرة 2020" وفي الدراسات الأجنبية في نفس المجال توجد دراسة "Nadir et Tanova.2010" وكذلك دراسة "Asgari.Najbaee and Arjamand.2011" أما في المجال الأمني نجد دراسة "أبو سمعان 2015" وفي المجال الصحي دراسة "Onodugo Ogbuabor", Ghasi & " (2020).</p>	
<p>كل الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية اتخذت من الاستبيان أداة أساسية لجمع البيانات من تصميم الباحثين باستثناء دراسة "وادي 2007" و"أبو تايه 2012".</p>	<p>من حيث الأدوات</p>
<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>من حيث المنهج</p>
<p>1- مستوى العدالة التنظيمية في معظم الدراسات السابقة جاء بدرجة متوسطة باستثناء دراسة "وادي 2007" حيث جاء بدرجة متدنية وكذلك دراسة "أبو تايه 2012" في حين جاء مرتفعا في دراسة "بوليدة 2020" ودراسة "Onodugo Ogbuabor", & Ghasi " (2020) جاء بدرجة فوق المتوسط .</p> <p>2- وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى العدالة التنظيمية والمتغيرات التي تهم في الدراسة الحالية الجنس والخبرة والسن والحالة الاجتماعية والتي تملك أثر في اختلاف الاستجابات بين المبحوثين نحو العدالة التنظيمية.</p> <p>3- كما أظهرت نتائج الدراسات وجود علاقات ارتباطية للعدالة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات كالتماثل التنظيمي والأداء السياقي وكذلك أداء العاملين والصراع التنظيمي والمواطنة التنظيمية والتمكين الإداري إضافة إلى التميز الإداري والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي ودوران العمل.</p>	<p>من حيث النتائج</p>

9-2-2 مناقشة الدراسات الخاصة بالولاء الوظيفي.

الجدول رقم (03): يوضح مناقشة الدراسات الخاصة بالولاء الوظيفي.

<p>1- التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لدى الأفراد على اختلاف مجالات عملهم كما جاء في دراسة "الدوسري 2005" ودراسة "عزيمة وأحمد وكعاب 2007" ودراسة "خليفات والملاحمة 2009" ودراسة "صحراوي 2009" و"شريبط 2009" إضافة إلى دراسة "الحمداني 2009" ودراسة "رويم 2010" وكذلك دراسة "منوبة 2013" ودراسة "بن حفيظ 2014" ودراسة "السقاف وأبو سن 2015" ودراسة "شلابي 2016" ودراسة "Chan.2006" كما هو الحال في دراستنا الحالية.</p> <p>2- الكشف عن أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الولاء الوظيفي كما هو مبين في دراسة "رويم 2010" و"خليفات والملاحمة 2009" و"شريبط 2009" ودراسة "بن حفيظ 2014" وكذلك "الحمداني 2009" ودراسة "منوبة 2013" إضافة إلى دراسة "السقاف وأبو سن 2015" وتتمثل هذه المتغيرات في الجنس والخبرة والسن والمؤهل العلمي والنشاط الممارس.</p> <p>3- ربط الولاء الوظيفي بمجموعة من المتغيرات حيث يكون أحيانا متغيرا مستقلا وأحيانا متغيرا تابعا كما هو الحال في الدراسة الحالية.</p>	<p>من حيث الأهداف</p>
---	-----------------------

<p>- جميع الدراسات السابقة تناولت الجمع بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي حيث اعتمد فيها الباحثون على تصميم أدوات خاصة لجمع البيانات باستثناء دراسة "السعود وسلطان 2009" اللذان اعتمدا على مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه "نيهوف ومورمان"، ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده "بورتر وزملاؤه" وكذلك دراسة "بن دحو ومقدم 2017" والذين اعتمدا على أدوات معدة مسبقا وقد تم تبني مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه الباحثين (Rahim.2000) (Lee.2000) (Nie hoff & moorman,1993) ومقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كل من الن وماير (Allen & Meyer .1990) .</p>	<p>من حيث الأدوات</p>
<p>المنهج الوصفي الارتباطي والمسحي.</p>	<p>من حيث المنهج</p>
<p>كل الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والولاء بأبعاده.</p>	<p>من حيث النتائج</p>

• من خلال العرض السابق للدراسات السابقة أمكن استخلاص ما يلي :

1- اتفاق نتائج الدراسات السابقة على أهمية العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي ووجود علاقة ارتباطية بينهما، إلا أنها تباينت في درجة إدراك العدالة وفي ترتيب أبعادها وكذلك في مستوى الولاء وترتيب أبعاده.

2- تباين الدراسات السابقة في مجال اختيار العينة، فمنهم من اختارها من المؤسسات الاقتصادية ومنهم من اختارها من المؤسسات التربوية، ومنهم من اختارها من المؤسسات الأمنية ومن اعتمد على اختيارها من المؤسسات الصحية.

3- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، كما استخدم معظم الباحثين استبيانات من إعدادهم.

• الاستفادة من الدراسات السابقة

1- إثراء كل من الجانب النظري والتطبيقي من هذا البحث.

2- التأكد من أن الدراسة الحالية لا تعد تكرارا لأي دراسة سابقة.

3- ساعدت الباحثة في بناء أداة الدراسة وتطويرها وتحديد محاورها.

4- الاستفادة من مختلف المراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة بالاطلاع عليها.

5- ساعدت الباحثة في اختيار مجتمع وعينة البحث.

6- كما كانت مصدر إلهام وإرشاد لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

• ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة

1- تتميز الدراسة الحالية بكونها تهتم بمتغيرين أساسيين في خلق دافعية كبيرة لدى أفراد عينة البحث وتحركهم في اتجاه تحقيق أهداف منظماتهم.

2- على حد علم الباحثة لا توجد العديد من الدراسات حول هذان المتغيران، كما يلاحظ قلة تناول موضوع العدالة التنظيمية على المستوى المحلي، وكذلك إجحاف في الدراسات التي جمعت متغيري العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

3- كما تتميز الدراسة الحالية باستخدام أداتين واحدة لقياس درجة إدراك العدالة التنظيمية والثانية لقياس مستوى الولاء لدى عينة الدراسة وكتاهما من إعداد الباحثة.

- 4- كما أن الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي اعتمدت في دراسة متغير العدالة التنظيمية على خمسة أبعاد بدل ثلاثة.
- 5- الدراسة الحالية هي الأحدث من بين الدراسات السابقة التي جمعت هذان المتغيران.
- 6- الظروف التي أجريت فيها هذه الدراسة تختلف تماما عن الظروف التي أجريت فيها كافة الدراسات السابقة من حيث بيئة إجرائها والفترة الزمنية ومجال اختيار العينة.
- 7- استخدمت الدراسة الحالية أسلوبا احصائيا مكملًا للدلالة الإحصائية وهو معامل إيتا تربيع الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيري الدراسة في الواقع حسب الدلالة العملية.
- 8- تميزت الدراسة الحالية باعتمادها على استخدام منهج البحوث المختلطة في جمع البيانات بإضافة المقابلة كأداة مكملة لتفسير النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الاستبيان كأداة أساسية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تحديد الإطار العام للدراسة والذي يعتبر خطوة رئيسية في بناء المعالم الأولى والأساسية للبحث وعليه تقوم وتبنى باقي المراحل والخطوات.



الفصل الثاني:
العقدالة
التنظيمية

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد.

1. مفهوم العدالة التنظيمية.

1.1 مفهوم العدل لغة.

2.1 مفهوم العدالة التنظيمية اصطلاحاً.

2. أهمية العدالة التنظيمية.

3. فوائد العدالة التنظيمية.

4. جوانب العدالة التنظيمية.

5. أبعاد العدالة التنظيمية.

1.5 العدالة التوزيعية.

2.5 العدالة الإجرائية.

3.5 العدالة التعاملية.

4.5 العدالة التقييمية.

5.5 العدالة الأخلاقية.

6. مبادئ العدالة التنظيمية.

7. نظريات العدالة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

قال الله تعالى في كتابه العزيز (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ) (سورة النحل، الآية 90)، الخالق سبحانه وتعالى سمي نفسه بالعدل فالعدل صفة من صفاته جل وعلا ومن هذا المنطلق فإن العدالة من أهم أسباب الراحة في حياة الإنسان بصفة عامة والعدالة في ما يخص رزقه ولقمة عيشه بصفة خاصة، حيث تعد العدالة التنظيمية منبع الراحة النفسية ومحفزا ذو فعالية عالية للعامل، حيث أن ثقته في وجود العدالة داخل مكان عمله يخلق لديه شعورا بالأمان والاطمئنان والثقة ودافعا كبيرا لتقديم الأداء الوظيفي المتميز والمتزايد، والابتعاد عن كل السلوكيات التي من شأنها أن تعرقل نمو المنظمة كالصراعات الداخلية، والغيابات، ودوران العمل وكذلك الأداء الضعيف، وبالتالي يترتب عنه تطور وتقدم المنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة والمرجوة؛ لذا يهدف هذا الفصل الى تناول النظري لموضوع العدالة التنظيمية من خلال العناصر التالية:

1- مفهوم العدالة التنظيمية:**1-1 العدل لغة:**

- العدل تبعاً للمعجم الوسيط: "هو الإنصاف وهو إعطاء المرء ماله، وأخذ ما عليه، وجمعها (أعدال)" (المعجم الوسيط، 1994، ص. 587).

- والعدل وفق القاموس المحيط: "هو خلاف الجور، وهو القصد في الأمور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، فيقال عدل عليه في القضية فهو عادل، وبسط الوالي عدله" (القاموس المحيط للفيروز آبادي، 1995، ص. 1061).

أما العدالة: فهي إعطاء كل ذي حق حقه وما يستحق.

1-2 العدالة التنظيمية اصطلاحاً

لقد تعددت مفاهيم العدالة التنظيمية ولكن كلها تصب في وعاء واحد هو المساواة والإنصاف وبما أن نظرية المساواة هي منبع العدالة التنظيمية فأول تعريف للعدالة التنظيمية يجب التطرق إليه هو:

- تعريف آدمز (Adams، 1965):

عرف آدمز (Adams، 1965) 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 يشعر الفرد حينئذ بالظلم" (السعود، سلطان، 2009، ص. 201).

• ركز آدمز في تعريفه للعدالة التنظيمية على مبدأ المقارنة التي يقوم بها الفرد بين معدل مدخلاته ومخرجاته ومعدلها لدى زملائه، ولا يتحقق الشعور بالعدالة حسيه إلا إذا تساوت تلك المعدلات.

- تعريف (Cropanzano & Greenberg):

وعرفها (Cropanzano & Greenberg) "بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات" (حمدي، 2015، ص. 545).

• قام كل من (Cropanzano & Greenberg) بتعريف العدالة التنظيمية على أساس أنها درجة إدراك الأفراد للعدالة التفاعلية، أي طريقة معاملتهم من طرف منظماتهم حيث كان تركيزهما على بعد واحد ألا وهو العدالة التفاعلية، أو ما يسميها البعض بالعدالة التفاعلية.

- تعريف العطوي (2007):

كما أعطى العطوي (2007) تعريفا للعدالة التنظيمية بأنها " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة كمبدأ لتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين هذه الفكرة استمدت اتجاهها من نظرية " آدمز " الذي رأى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة" (بن دحو، مقدم، 2017، ص. 212).

• قام العطوي في تعريفه للعدالة التنظيمية بتناولها كميزان لتحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات التي تحدد علاقة الفرد بمكان عمله، وتتجسد العدالة من خلال قيام كل طرف بالتزاماته اتجاه الآخر في إطار الثقة التنظيمية والمستمدة من نظرية آدمز التي تقر بالتأثير الكبير لدرجة وجود العدالة من عدمه.

- تعريف (Farth & Early) عرفا العدالة التنظيمية على أنها " تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات" (حواس، 2003، ص. 46).

• ركز كل من (Farth & Early) في تعريف العدالة التنظيمية على بعدين أساسيين من أبعادها ألا وهما العدالة التوزيعية من خلال ذكر المخرجات، والعدالة الإجرائية عند ذكر الإجراءات التي على أساسها توزع تلك المدخلات واختصراها فيهما فقط.

- تعريف الوفاينيو وآخرين: وقد عرف (Elovainio et al) العدالة التنظيمية بأنها "مدى معاملة الموظفين بالعدالة في بيانات عملهم" (الشهري، 2014، ص. 21).

• ركز تعريف كل من (Elovainio et al) على الجانب التعاملي فقط للعدالة التنظيمية كما جاء في تعريف (Cropanzano & Greenberg).

- كما تعرف العدالة التنظيمية أيضا " بأنها تصورات الموظفين للإنصاف وتأثيرها على السلوك في المنظمة" (فرطاس، 2017، ص. 47).

• في هذا التعريف تم التركيز على أن العدالة هي عبارة عن تصور الموظف ودور ذلك التصور في التحكم في سلوكه، وكما هو معروف فالتصور هو شيء نسبي يختلف من فرد إلى آخر فما هو إجراء عادل لموظف ما قد يكون غير عادل بالنسبة لغيره.

- وتعرف العدالة التنظيمية أيضا بأنها "إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء فيما يخص منح المكافآت، أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا" (العبيدي، 2012، ص. 86).

• ركز هذا التعريف على عنصر إدراك العاملين لعدالة كل من بعد الناحية التوزيعية والناحية التفاعلية وما يترتب عن ذلك من تحقيق لأهداف المنظمة والعاملين بها.

- كما تعني العدالة التنظيمية "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (محمد، 2012، ص. 12).

• ركز هذا التعريف على أن الحكم على العدالة من طرف الفرد يكون عن طريق الشق الإجرائي والتوزيعي والتقييمي الذي يمثلته المستوى الوظيفي، والشق التعاملي والأخلاقي الذي يمثلته المستوى الإنساني.

- كما تعرف كذلك العدالة التنظيمية بأنها " تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيللة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات" (الطبولي، كريم، العبار، 2015، ص. 68).

• وقد أشار هذا التعريف إلى أن الفرد يقارن بين الجهود التي يبذلها وما يحصل عليه نتيجة مع جهود الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد، وهذه المقارنة تكون دائمة ومستمرة للأفراد الذين يعملون في نفس المناصب ونفس الظروف.

- وتوصف العدالة التنظيمية بأنها "هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها، ويقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنتهم مع زملائهم الآخرين في العمل" (شما، الشرمان، 2019، ص. 698).

• وصفت العدالة التنظيمية في هذا التعريف بكونها محصلة ناتجة عن إدراك الفرد لعناصر العدالة كالنزاهة والموضوعية خاصة من ناحية ما يعود عليه من مدخلات والتي يحكم على عدالتها من خلال المقارنة.

- "مفهوم العدالة التنظيمية يعد من المفاهيم النسبية بمعنى آخر الإجراءات التنظيمية الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيز أو غير موضوعي في نظر فرد آخر ولذا فإن العدالة التنظيمية تتجدد في ضوء ما يدركها الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات" (المتروك، 2010، ص. 37).

• من خلال التعريف تم التركيز على نسبية مفهوم العدالة التنظيمية وهذه النسبية تعود أساسا إلى أن الحكم على إجراء معين كونه عادلا أو العكس يكون من خلال الإدراك والذي يختلف من فرد إلى آخر.

• استخلصت الباحثة من خلال التعاريف التالية النقاط التي تم التركيز عليها في تعريف العدالة التنظيمية:

1- تناولت معظم التعاريف العدالة التنظيمية على أنها عملية إدراك الفرد لما يجول حوله داخل مكان عمله وهذا الإدراك يختلف من فرد إلى آخر مما يجعل الحكم على وجود العدالة من عدمه نسبيا.

2- أشارت التعاريف كذلك إلى أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يقوم على أساس مبدأ المقارنة وتحديد مقارنته المدخلات والمخرجات الخاصة به بمدخلات ومخرجات الأفراد الآخرين.

3- ركزت التعاريف على ثلاثة أبعاد أساسية في تحليل العدالة التنظيمية هي عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات.

4- إجماع التعاريف على وصف العدالة بدرجة النزاهة والإنصاف والمساواة وأهميتها في التحكم في سلوك الفرد.

5- إشارة التعاريف كذلك إلى أن إدراك الفرد لعدالة مؤسسته يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

6- إغفال التعاريف السابقة لذكر العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية كعدين أساسيين للعدالة التنظيمية ومدى تأثيرهما على السلوك الإنساني.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء التعريف التالي للعدالة التنظيمية:

• ويقصد بالعدالة التنظيمية مدى إدراك العامل لوجود العدالة داخل مكان عمله أيا كان، أي شعوره بأن ما يحصل عليه من عوائد متناسو ومتناسب مع ما يبذله وما يقدمه من مجهودات وهذا ما يتجسد في العدالة التوزيعية، وكذلك إحساسه بالإنصاف والمساواة في مختلف الإجراءات المطبقة عليه من طرف المسؤولين من ناحية العدالة الإجرائية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمتعه بالاحترام والتقدير من قبل القائمين على المنظمة مطبقين بذلك العدالة التعاملية، إضافة إلى شعوره بالموضوعية فيما يتعلق بتقييم أدائه وحصوله على فرص للترقية للوصول إلى العدالة التقييمية، كما لا يجب نسيان وجوب تطابق قيم منظمته مع قيمه المستتقة أساسا من قيم مجتمعه مما يشعره بالأمان النفسي، وبهذا يتحقق الشرط الأخير وهي العدالة الأخلاقية وتكتمل بذلك محصلة معادلة العدالة التنظيمية بنجاح.

2- أهمية العدالة التنظيمية:

تعدّ العدالة التنظيمية قيمةً إنسانيةً علياً، ومطلباً مجتمعياً عاماً، وغايةً ساميةً، التزاماً أخلاقياً، وضرورةً لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية؛ لذلك بدأت الأمم سنّ التشريعات، وعملت على تفعيلها لترسيخ مبدأ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات (ابوفروة، 2017، ص.24).

- يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية، ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين، والناجمة عن غياب العدالة التنظيمية (شلدان، السلطي، 2017، ص.21).

- ويمكن النظر إلى العدالة التنظيمية أنها ذات تأثير كبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية وهي أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام من توزيع الرواتب والأجور في المؤسسة كون العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفاعلة والتمكن من عملية اتخاذ القرار والعدالة التنظيمية تعكس سلوكيات حالات الرضا عن الرؤساء والنظام والقرارات (أبورمان، 2019، ص.14).

- ويمكن تلخيص أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- 1- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة.
- 2- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام المكافآت والعقوبات.
- 3- أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي تصورات خاصة ضمن بعد عدالة التعاملات.
- 4- تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين على الرؤساء والقرارات التنظيمية في المؤسسة، كما تنعكس على السلوك والالتزام التنظيمي للأفراد.
- 5- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (فلمبان، القرشي، 2020، ص.26).

• إن للعدالة التنظيمية الأثر الكبير في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للعامل، وذلك من خلال ما تجسده على أرض الواقع من مؤشرات، حيث أنها تعمل على وضع نظام فعال لتوزيع العوائد والمكافآت وكذلك الامتيازات بين العاملين في إطار المساواة والنزاهة، كما تحقق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات وتشجع مشاركة الجميع في القرار كون هذا القرار يمس العامل قبل المنظمة، كما أن العدالة التنظيمية تحث على تفعيل أسس ومعايير ثابتة وفعالة في تقييم الأداء بإنصاف وموضوعية بعيدا عن الذاتية، كما تصر العدالة التنظيمية على بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة تحت لواء معاملة أساسها الاحترام والتقدير المتبادل، كما تحرص كذلك على سيادة القيم والمعايير الاجتماعية والدينية داخل المنظمة كونها جزءا من المجتمع تحكمها ضوابطه وقوانينه، مما يخلق مناخا تنظيميا صحيا خاليا من الصراعات المشحونة والطاقة السلبية.

3- فوائد العدالة التنظيمية:

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تحقيقها العديد من الفوائد الإيجابية والتنظيمية التي تنعكس على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وكذلك تجنبها العديد من النتائج السلبية في حال تم تطبيقها وفق معايير العدالة والأسس الإدارية، وتتلخص هذه الفوائد في:

1- تحسين أداء العاملين بالمنظمة.

2- زيادة إنتاجية المنظمة.

3- زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة.

4- ترسيخ مبدأ الحقوق والمساواة بتطبيق المنظمة لقوانين العدالة.

5- التركيز على مفهوم المعرفة، والاهتمام بالابتكار والإبداع وتوليد الأفكار (الفرأ، 2016، ص.33).

• إن فوائد العدالة التنظيمية تنبع من أهمية وجودها فعلياً وبشكل ملموس وليس حبراً على ورق، حيث أن وجودها المحسوس من طرف العاملين يجنب المنظمة العديد من المشكلات التنظيمية، ويمتعتها بمزايا وامتيازات كثيرة أهمها الأداء المتميز، والذي بدوره يرفع من جودة الإنتاجية كما وكيفا، وصولاً إلى تحقيق ولاء العاملين بشكل كبير وكسب ثقتهم من خلال تركيز المنظمة على المساواة والنزاهة في تطبيق مختلف القوانين، مما يخلق جواً تنظيمياً وبيئة خصبة للابتكار والإبداع والإتيان بالجديد.

4 - جوانب العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية جانبين أساسيين يتحكمان في إدراك الفرد لها ويساهمان في بنائها :

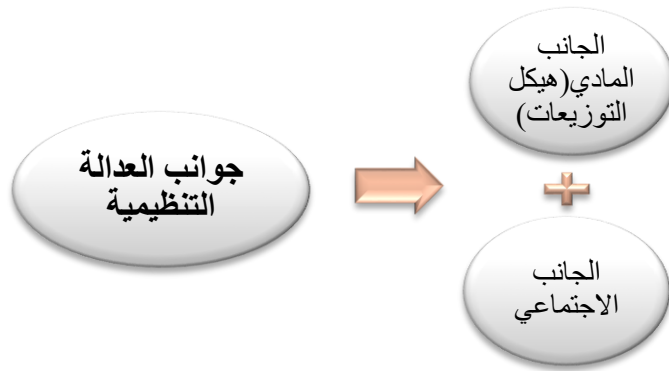
4-1 الجانب المادي (هيكل التوزيعات)

"وهو عام من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد."

4-2 الجانب الاجتماعي:

"ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ." (درة، 2008، ص.39).

• تركز العدالة التنظيمية على جانبين رئيسيين الجانب التوزيعي المادي غالباً والمتمثل في الحوافز والمكافآت، ومن خلاله يتأكد الموظف من تميز وفعالية أدائه والذي أوصله للحصول على مكافأة ما، والجانب المعنوي النفسي والإنساني والمتمثل في طريقة المعاملة التي يتبناها الرئيس في معاملة المرؤوس المكافأ الذي تحصل على مكافأة نظير أدائه الجيد.



الشكل رقم (01): مخطط يوضح جوانب العدالة التنظيمية.
المصدر: من إعداد الباحثة.

5- أبعاد العدالة التنظيمية:

يذهب الباحثون في مجال السلوك التنظيمي إلى وجود ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، إلا أن البعض منهم أضاف إليها بعدين آخرين هما (العدالة التقييمية ، والعدالة الأخلاقية)، ومنه فالعدالة التنظيمية لها خمسة أبعاد هي العدالة التوزيعية وتختص بالجانب المادي التوزيعي من أجور وحوافز وساعات العمل والنقل والترقية وغيرها، ثم العدالة الإجرائية وتختص بالإجراءات والاستراتيجيات التي يتم عن طريقها توزيع العوائد واتخاذ القرارات وتطبيقها، أما العدالة التفاعلية التي تخص الجانب التفاعلي الإنساني، والعدالة التقييمية والتي تركز على تقييم الأداء والأسس والمعايير التي يتم من خلالها تقييمه، في حين تختص العدالة الأخلاقية بالجانب الأخلاقي والنظم الاجتماعية والدينية في المجتمع ومدى وجودها في مكان العمل.



الشكل رقم(02): مخطط يوضح أبعاد العدالة التنظيمية.
المصدر: من إعداد الباحثة.

1-5 العدالة التوزيعية:

1-1-5 مفهوم العدالة التوزيعية:

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية وترجع جذور مفهوم العدالة التوزيعية لنظرية المساواة التي قدمها 1963 Adams لتكون نقطة البداية في بحث العدالة التوزيعية بل والعدالة التنظيمية بصفة عامة، فقد ذهب آدمز إلى أن أحد طرق تحديد عدالة توزيع النواتج هو حساب مساهمات الفرد أو مدخلاته مقابل نواتجه أو مخرجاته، حيث ركز آدمز على قاعدة المساهمة" (المهدي، 2006، ص.75-76) .

- وتعرف على أنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات".

- "ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون أيضا بعدالة هذه المخرجات" (جودة، 2007، ص.133).

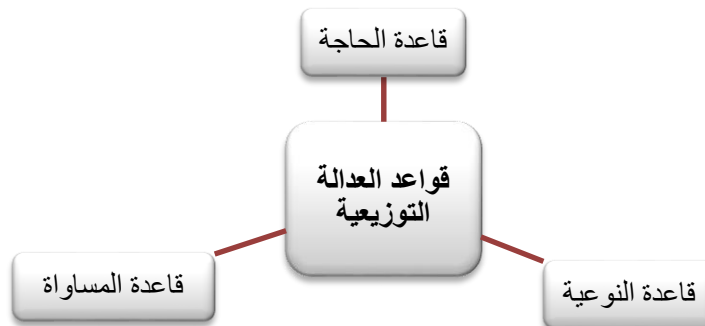
- وهي كذلك "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة" (عدوان، 2016، ص.21).

• تتمحور تعاريف العدالة التوزيعية في عنصر تساوي أو تناسب ما يحصل عليه الفرد من مكافآت أو مزايا وامتيازات مقابل ما قدمه من مجهود في أداء مهامه، أي أنه يعمل بنظام مقارنات لمعدل مخرجاته ونتائجها عليه ومعدل مخرجات غيره ونتائجها عليهم.

2-1-5 قواعد العدالة التوزيعية:

وقد وضعت لهذه العدالة ثلاث قواعد وهي:

- قاعدة المساواة : هي قائمة على أساس منح المكافآت وفقا للإسهام الذي يقدمه العامل.
- قاعدة النوعية : هي تعني ضرورة حصول جميع العاملين على فرص متساوية من المكافآت دون أي اعتبار لأية فروق بينهم.
- قاعدة الحاجة: وتقوم على فكرة تقديم الأشخاص ذوي الحاجات الماسة والضرورية على غيرهم" (علوطي، مغار، 2017 ، ص.73) .



الشكل رقم (03): مخطط يوضح قواعد العدالة التوزيعية.

المصدر: من إعداد الباحثة.

• تتمثل قواعد العدالة التوزيعية على ثلاث أسس رئيسية أولها المساواة ويقصد بها أن المكافآت تمنح لمن يستحقها بفضل ما قدمه من أداء، ثانيها النوعية ويقصد بها أن جميع العاملين يملكون فرصاً متساوية للحصول على المكافآت دون تمييز، وثالثها قاعدة الحاجة وتقوم على ضرورة منح الأولوية للأشخاص ذوي الحاجات الماسة قبل غيرهم.

3-1-5 الحساسية للعدالة التوزيعية:

"ووفقاً لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو لعدم العدالة التوزيعية، كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافاً بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة." (Febles, 2005, p.33)

- **المؤثرون أو المعطأون:** وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

- **الوسيطون أو المساوون:** وهم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة تبذل إحساسها من حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

- **الذاتيون أو الأنانيون:** وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم. (Yilmaz, & Tasdan, 2009, p.113)

• إن الأفراد يختلفون في ما بينهم في حساسيتهم نحو وجود العدالة التوزيعية، ويقسمون إلى ثلاث أصناف أولهم المؤثرون أو المعطأون وهم الأفراد الذين يقدمون مخرجات أكثر من العوائد ولا يهتمون بالتساوي بين مجهوداتهم وما حصلوا عليه حتى لو كان أقل وهم أفراد من السهل الحصول على رضاهم وولائهم، وثانياً الوسيطيين أو المساوئين وهم الأفراد الذين يتحقق رضاهم عند تساوي معادلة العدالة لديهم أي تساوي ما يقدمه مع ما يحصل عليه وهم أفراد يقصدون المساواة والعدل، أما ثالثاً الذاتيون أو الأنانيون وهم الأفراد الذين يتميزون بالطمع حيث لا يفتنون بالعوائد إلا إذا كانت أكثر من ما قدموه من مجهود أي لا يرضون إلا عندما تكون معادلة العدالة في صالحهم دائماً وهم أفراد يصعب الحصول على رضاهم وولائهم بسبب صفة الطمع الموجودة لديهم.

2-5 العدالة الإجرائية:

1-2-5 مفهوم العدالة الإجرائية:

وتعد العدالة الإجرائية البعد الثاني من أبعاد العدالة التنظيمية، ولها عدة تعريفات نذكر منها:

- "هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد" (درة، 2008، ص.40).

- "هي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون و نوعية قرار توزيع المخرجات" (خليفة، 1997، ص.12).

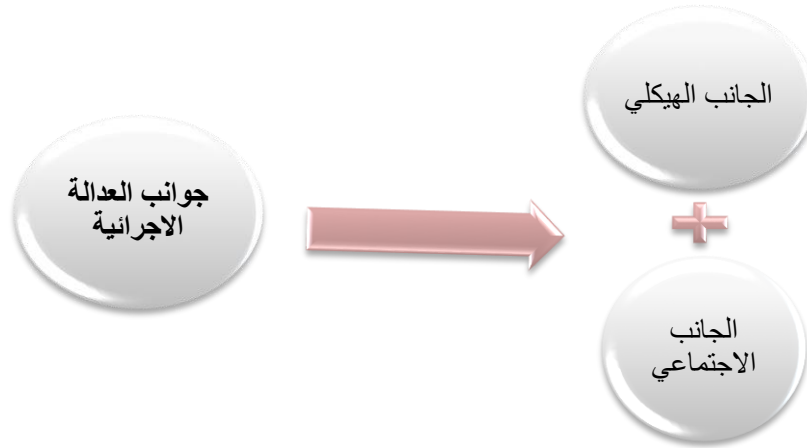
• من خلال التعريفات التي تم التطرق إليها العدالة الإجرائية هي كيفية إدراك العامل لعدالة الطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة في تطبيق مختلف القرارات والإجراءات عليه، كما تعد العدالة الإجرائية أساس عملية توزيع العوائد وبالتالي فهي شق منها.

5-2-2 جوانب العدالة الإجرائية:

- الجانب الهيكلي: " الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية ..الخ.

- الجانب الاجتماعي: الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية إصدار القرارات وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات" (معمرى، 2014، ص.70).

• للعدالة الإجرائية جانبان مكملان لبعضهما أولهما الجانب الهيكلي الرسمي الخاص بإجراءات تقييم الأداء والنواحي المادية، وثانيا الجانب الاجتماعي الإنساني المتمثل في إشراك العاملين في القرارات وإخبارهم بها وهذا شق عدالة التعاملات.



الشكل رقم (04): مخطط يوضح جوانب العدالة الإجرائية.
المصدر: من إعداد الباحثة.

5-2-3 قواعد العدالة الإجرائية:

تتمثل في القواعد التالية:

- قاعدة الاستئناف: يعني وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبطل ذلك ويدعمه، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.

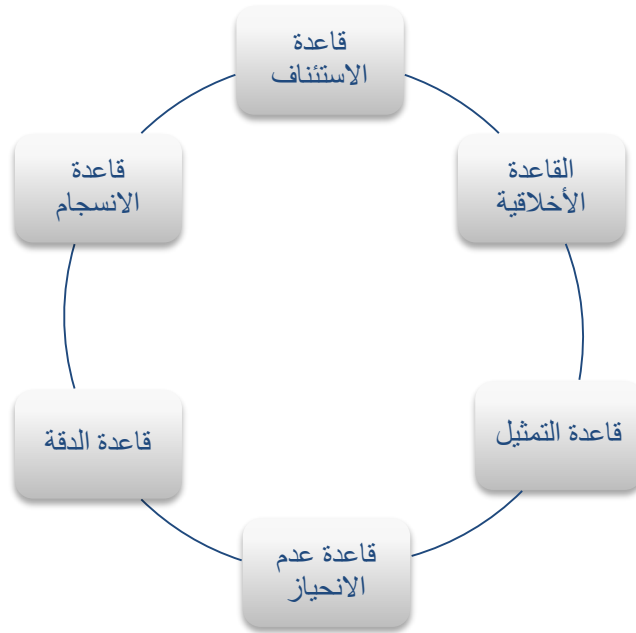
- القاعدة الأخلاقية: وجوب توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

- قاعدة التمثيل: وجوب استيعاب عملية إصدار القرار لوجهات نظر أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

- قاعدة عدم الانحياز: وجوب تغليب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إصدار القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

- قاعدة الدقة: وجوب إصدار القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.
- قاعدة الانسجام: وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد (معمرى، 2014، ص.70).

• من خلال ما سبق تركز العدالة الإجرائية على مجموعة من القواعد وهي قاعدة الاستئناف والتي نعني بها إمكانية التراجع عن بعض القرارات وتغييرها في حالة وقوع بعض المستجدات، ثم القاعدة الأخلاقية والتي تنص على ضرورة التوزيع العادل للعوائد على الجميع، بعدها قاعدة التمثيل والتي تركز على عملية إصدار القرار وضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات وصياغة اللوائح القانونية حتى تكون في صالحهم وصالح المنظمة وترضي الطرفين، ثم قاعدة عدم الانحياز والتي تنص على تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ثم قاعدة الدقة والتي أساسها الجانب المعلوماتي حيث يجب التأكد من كل المعلومات قبل اتخاذ أي إجراء كان واعتماد مبدأ الشفافية على جميع الأصعدة لتحقيق العدالة، وأخيراً قاعدة الانسجام ويقصد بها وجوب التوازن بين الجزاء والثواب وتقسيمة على جميع الأفراد بعدالة ونزاهة كل حسب ما يستحقه.



الشكل رقم(05): مخطط يوضح قواعد العدالة الإجرائية.
المصدر: من إعداد الباحثة.

3-5 العدالة التعاملية:

1-3-5 مفهوم العدالة التعاملية:

- وهي البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وتعددت التعاريف الخاصة بها نذكر منها:
- "هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها" (بن رجم، 2018، ص.345).
- "هي العدالة التي تعكس مدى إحساس العامل بعدالة المعاملات وذلك عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات" (غانم، 2015، ص.14).

• العدالة التعاملية إدراك العامل لمدى معاملته باحترام وتقدير من الناحية الإنسانية، إضافة إلى إحساسه بالعدالة في تطبيق القرارات عليه من خلال إشراكه في صنعها ليكون جزءاً منها والسماح له بالاعتراض عليها ومناقشتها من طرف القائمين على المنظمة.

5-3-2 مكونات العدالة التعاملية:

العدالة التعاملية تحتوي على مكونين هما:

- **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.
- **التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم" (درة، 2008، ص.46).

• العدالة التعاملية تركز على عنصر الحساسية الشخصية الذي يشمل الاحترام الذي يتلقاه العمل من طرف رئيسه في العمل وحرص هذا الأخير على حفظ كرامة عماله، أما المكون التالي للتفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية فيشمل الجانب المعلوماتي فواجب على المنظمة تزويد العاملين بها بكل صغيرة وكبيرة تخص القرارات ومختلف الممارسات الإدارية التي تطبق عليهم.



الشكل رقم (06): مخطط يوضح مكونات العدالة التعاملية.

المصدر: من إعداد الباحثة.

5-3-3 أهمية العدالة التعاملية:

- تكمن أهمية التعاملات في النقاط التالية:
- إن عدالة التعاملات تسلط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم بناء تصورات خاصة، ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية (Rahim, M, 2000, p.23).
- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي والنزوع لترك العمل وضعف الأداء الوظيفي، ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والوظيفية (Keller, J, 2002, p. 32).

• إن أهمية العدالة التعاملية يبرز في إدراك الفرد لوجودها من خلال عمل منظمته على تجسيد معانيها واقعيًا في المناخ التنظيمي، بشكل عام من حسن معاملة على جميع الأصعدة الإنسانية والاجتماعية وكذلك الإدارية.

4-5 العدالة التقييمية:

1-4-5 مفهوم العدالة التقييمية:

وهي تمثل البعد الرابع من أبعاد العدالة التنظيمية وتعرف على أنها: "ويقصد بالعدالة التقييمية كما عرفها (القطاونة والفهداوي، 2004) درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه" (الشهري، 2014، ص. 29).

• العدالة التقييمية هي إدراك العامل لإنصاف النظم والمعايير التي تم تقييمه عن طريقها من كل النواحي، مما يعود بالإيجاب على أدائه وتمتعه بالاستقرار الوظيفي.

2-4-5 أهمية العدالة التقييمية:

وحسب (درة، 2008) تؤدي العدالة التقييمية إلى:

- 1- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- 2- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- 3- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.

• العدالة التقييمية تكفل جودة المعايير ونظم التقييم والمتابعة في المنظمة، وتفعيل هذه النظم وعدالتها يؤدي تلقائيًا إلى درجة رضا وأداء متقن كتغذية راجعة، كما يساعد أيضًا تفعيل دور العدالة التقييمية بتطبيقها بموضوعية وحياد إلى صحة التقييم وجودته وبالتالي القدرة على اختيار الشخص المناسب ليتولى الوظيفة المناسبة.

5-5 العدالة الأخلاقية:

1-5-5 مفهوم العدالة الأخلاقية:

وهي تمثل البعد الخامس من أبعاد العدالة التنظيمية وتعرف كما يلي:

- "هي درجة شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستتقة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة."

• العدالة الأخلاقية عبارة عن إدراك الفرد لوجود عدالة إنسانية وأخلاقية والمأخوذة بشكل كلي من النواحي الدينية والاجتماعية والثقافية وكذلك الحضارية للمجتمع الذي يعيش فيه، يرتبط إدراك الفرد لوجود العدالة الأخلاقية بإحساسه ومعاينته لمؤشرات تدل على وجودها في تفاعله داخل مكان عمله.

2-5-5 أهمية العدالة الأخلاقية:

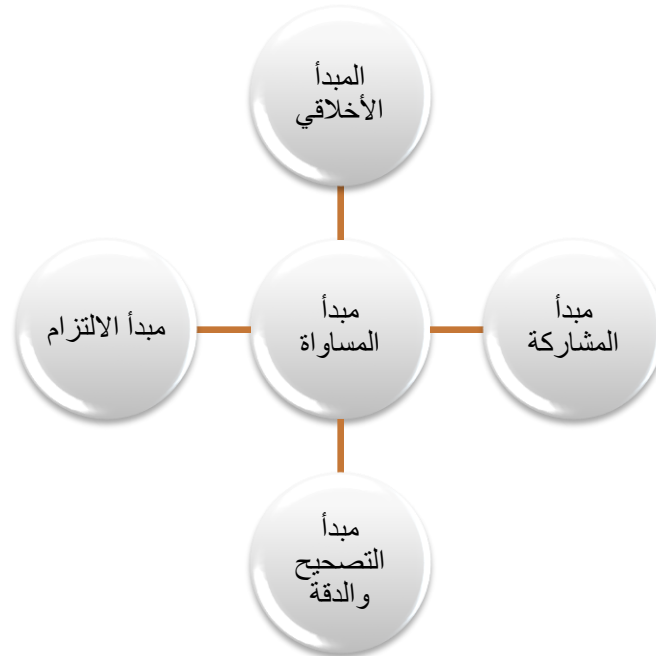
وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.
- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي" (درة، 2008، ص. 47).

• تظهر أهمية العدالة الأخلاقية بالدرجة الأولى من تسميتها ومن مصادرها التي توصف بكونها ضوابط اجتماعية وظيفتها الأساسية التحكم في السلوك والمساعدة على التكيف، وبالتالي فالعدالة الأخلاقية تبرز مدى ارتباط المنظمة بالمجتمع حيث تحكمها نفس منظومته الاجتماعية والدينية والأخلاقية مما يساعد العامل على التكيف داخل مكان العمل بسهولة، حيث يضبط سلوكه وردات فعله الناتجة عن التفاعل مع رؤسائه وزملائه في العمل في إطار أخلاقي، وهذا الأخير يحث على إتقان العمل والتعاون والتضامن والتماسك وغيرها من القيم الأخلاقية النبيلة التي تخلف أثرا إيجابيا على المنظمة.

6- مبادئ العدالة التنظيمية:

- يرى (Hoy & Taher, 2004) إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها:
- 6-1 مبدأ المساواة: ويتمثل في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
 - 6-2 مبدأ الأخلاقي: يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
 - 6-3 مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
 - 6-4 مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
 - 6-5 مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات (الخراعي، 2015، ص.39).



الشكل رقم (07): مخطط يوضح مبادئ العدالة التنظيمية.
المصدر: من إعداد الباحثة.

• من خلال الطرح السابق لمبادئ العدالة التنظيمية يلاحظ أنها عبارة عن تجسيد لأبعاد العدالة الخمسة حيث تم ربط المبادئ بأبعاد العدالة، حيث أن مبدأ المساواة تجسيد لبعد العدالة التوزيعية، أما المبدأ الأخلاقي فهو تجسيد لبعد العدالة الأخلاقية، في حين أن مبدأ الدقة والتصحيح يمثل بعد العدالة التقييمية، أما مبدأ الالتزام فهو تجسيد لبعد العدالة التعاملية، وأخيراً مبدأ المشاركة فهو جزء من بعد العدالة الإجرائية.

7- نظريات العدالة التنظيمية:

7-1 نظرية العدالة:

في بداية حديثنا عن تعريف العدالة التنظيمية تطرقنا إلى النظرية التي استقت منها العدالة التنظيمية مفهومها ألا وهي نظرية العدالة أو المساواة لأدمز ADAMS، والتي يمكن تلخيص مضمونها في أنها تقوم على مبدأ المقارنة التي يقوم بها الفرد بين مخرجاته أي المجهودات التي يقدمها ومدخلاته أي ما يتحصل عليه مقابل المجهود الذي يقدمه، وكذلك يقارن معدلها مع معدل مدخلات ومخرجات غيره من الأفراد في نفس مكان العمل وكذلك خارجه في نفس الظروف فإذا كانت نتيجة هذه المقارنة مرضية للفرد فسيحس بالعدالة والعكس صحيح.

"وتنقسم العدالة حسب النظرية إلى عدالة داخلية وخارجية، فالعدالة الداخلية تحدث عند تساوي العائد المادي للفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق عند تساوي العائد المادي للفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى ويلاحظ أن لنظرية العدالة ثلاث خطوات وهي:

- 1- سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم.
- 2- عند شعور الأفراد بحالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.
- 3- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل الاضطراب" (حواس، 2003 ، ص.44) .

• ويمكن تلخيص نظرية المساواة كما يلي:

- 1- معدل مخرجات الفرد ومدخلاته = معدل مخرجات الآخرين ومدخلاتهم ← شعور الفرد بالمساواة والتوازن.
- 2- معدل مخرجات الفرد ومدخلاته ≠ معدل مخرجات الآخرين ومدخلاتهم ← عدم شعور الفرد بالمساواة وعدم التوازن والاضطراب.

7-2 نظرية حساسية العدالة (Miles & Huseman) :

"نظرًا للانتقادات التي وجهت إلى نظرية العدالة لأدمز وذلك أنها جعلت الأفراد متساوون في إدراك العدالة ولم تراعي الفروق الفردية ظهرت هذه النظرية والتي اهتمت بالفروق الفردية النفسية، وأن الأفراد يختلفون في إدراكهم للعدالة بسبب اختلاف تفضيلاتهم، فقد قسّمت الأفراد إلى ثلاث فئات وهم:

- المؤثرون وهم الذين يميلون إلى العطاء أكثر مما يخذون، فلا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت عوائدهم أقل من عطائهم وجهدهم.
- المساوون وهم الذين يشعرون بالرضا والعدالة عندما تتساوى عوائدهم مع مدخلاتهم وما قاموا به من جهد، وهؤلاء يمثلون النمط السائد.

- الأنايون وهم الأفراد الذين لا يرضون إلا إذا كانت العدالة في صالحهم ويشعرون بالرضا إذا كانت عوائدهم تفوق مدخلاتهم، ويشعرون بالتوتر والاضطراب إذا كانت العدالة في غير صالحهم أو متساوية مقارنةً بغيرهم" (منشي، 2017، ص.15).

• من خلال ما تم التطرق إليه يلاحظ أن هذه النظرية قامت على أساس أن تكون نقداً لنظرية العدالة لأدمز حيث أنها ركزت على الفروقات الفردية بين العمال في إدراكهم لمفهوم العدالة، وحسبها هذا متغير أساسي أغفلته نظرية أدمز ولم تكتفي بهذا فقط بل وقامت بتقسيم العمال إلى ثلاث أصناف مختلفة في إدراكهم وحساسيتهم للعدالة وهم على التوالي المؤثرون والمساوون والأنايون.

7-3 نظرية المساواة لراولز (RAWLS) :

"وتستند النظرية على تصورين هما: حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني:

هو مسألة العقد الاجتماعي، وهنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل احدهم على الآخر، بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار، يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون في ما بينهم لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة، واقتسام الواجبات والتبعات الاجتماعية بشكل منصف وعادل، وقد أسمى راولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس في العدالة كالإنصاف، أو العدالة هي الإنصاف، ويرى بأن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى، والتي تمثل أساس المجتمع المدني الذي سوف يتعاقدون عليه" (قليع، 2011، ص.14).

• يلاحظ من خلال ما سبق أن راولز جاء بهذه النظرية معتمداً على تصورين رئيسيين هما الحالة الطبيعية الأولى ويقصد بها هي الحالة التي تلغى فيها كل الفوارق بين الأفراد بشتى أنواعها، والتي قد تظهر تبعاً للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي لا تكون لهم يد فيه، أما التصور الثاني فهو مسألة العقد الاجتماعي والذي يلغي مبدأ الأفضلية بين الأفراد حيث يتفقون على أنهم سواسية تجمع بينهم مبادئ يتفقون عليها تمكنهم من تحقيق أهدافهم المشتركة، وقد أطلق راولز اسم العدالة الناتجة عن هذا الإجماع بالإنصاف وهو حقيقة إلغاء كل الفوارق بين الأفراد في الحالة الأولى والتي هي أساس ما سيتعاقدون عليه لاحقاً.

7-4 نظرية التوقع ل فروم (Vroom) :

"طور فروم 1964 أنموذجاً في الدافعية يرتكز على الأفكار التالية:

- أن لدى الفرد دوافع بكثافة متباينة تعتمد على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفضيل والتوقع والفائدة المرجوة.
- أن الفرد يختار السلوك أو يستجيب لعوامل الدافعية الأقوى.
- أن دافع الفرد في اختيار أحد بدائل التعامل مع الموقف، يتأثر بقيمة الفائدة المرجوة أو الناتج المتوقع لهذا البديل.
- وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان يختار طريقاً ما للعمل، لأنه يتوقع نتائج أو عوائد معينة منه ومفتاح المتغيرات في نموذج " فروم " Vroom هو :

- **التكافؤ:** و يقيس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي، ويعني قوة ورغبة شخص ما في حدوث نتيجة معينة.

- **العائد (النتائج) :** وهو نتاج أعمال معينة ويكون إما إيجابيا أو سلبيا في التكافؤ، فإذا كان العائد الذي أعطي إيجابيا فهذا يعني أن الفرد يرغب في إنجاز عمله إما إذا كان سلبيا فسيعطى تكافؤ سلبيا، وهذا يعني أن أحد الأفراد لا يرغب في الحصول عليه.

- تشير نظرية فروم إلى أنه هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه، كما أن هناك علاقة بين الانجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من ذلك، وهناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد إنجازها" (فرطاس، 2017، ص.68-69).

• من خلال الطرح السابق تركز نظرية فروم على الدافعية التي يخلقها التوقع الذي يضعه الفرد نتيجة أدائه لأعمال معينة حيث افترض فروم أن الفرد يعمل حسب متغيرين الأول هو **التكافؤ**، ويقصد به ما يشعر به الفرد نحو العائد الشخصي والمتوقع من طرفه والذي يرغب بشدة في الحصول عليه، أما المتغير الثاني فهو **العائد** والذي يكون نتيجة لما قدمه الفرد وقد يتكافأ مع مجهوده بشكل إيجابي أو سلبيا وهذا ما يحدد أدائه لاحقا، كما وتبين النظرية وجود علاقة بين المجهود والإنجاز المراد الوصول إليه، والذي بدوره لديه علاقة بالعائد منه، كما توجد علاقة بين المكافأة الممنوحة وتحقيق الأهداف المرجوة.

5-7 نظرية العدالة لبورتر و لولر (Porter & Lawler) :

"هذه النظرية امتداد لنظرية التوقع (Vroom, 1964) والتي تقول أن الفرد سيكون له دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده، وأن ما يبذله من جهد سينعكس على الأداء والحصول على المكافأة المناسبة وإذا كانت المكافأة قليلة فستبقى دوافع العمل منخفضة وتذكر (الموقدة 2010) بأن توقع الفرد المكافأة المناسبة بالنسبة للجهد الذي يبذله يتطلب أن يمتلك القدرات والمهارات الفردية للقيام بهذا الجهد. وقد ذكر نوعين من العوائد أو المكافآت:

- عوائد داخلية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهي تشبع الحاجات العليا لديه.

- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالأجور والترقية والأمن الوظيفي.

وأضاف بورتر ولولر إلى نموذج فروم متغيراً جديداً وهو رضا العامل عن عمله ويتحقق إذا تقاربت العوائد الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل انه يستحقها فعندئذ يشعر العامل بالعدالة ويتحقق الرضا، وسيندفع إلى تكرار الجهد والنشاط، وإن قلت العوائد عما يعتقد العامل أنه يستحقه فيشعر بعدم الرضا وتنخفض الدافعية للجهد" (منشي، 2017، ص.14).

• من خلال ما سبق جاء كل من بورتر ولولر بتكملة لنظرية فروم للتوقع، والتي تقوم أساسا على ما يتوقع العامل الحصول عليه من عمله وأن ما يقدمه من جهد سيعود عليه بما يستحقه من مكافآت، ويتحكم مقدار المكافأة بدرجة الأداء والدافعية للعمل، كما حددا نوعين من العوائد، العوائد الداخلية والتي تركز على إشباع الحاجات العليا لدى العامل كما جاء في سلم ماسلو ويقصد بالحاجات العليا تقدير الذات وكذلك تحقيق الذات ويكون العامل راضيا عن نفسه، في حين أن العوائد الخارجية يقصد بها ما يعود على العامل من الناحية المادية كالأجر والترقية والتي تشبع الحاجات الدنيا لديه كالمأكل والمشرب وغيرها، وقاما بإضافة متغير جديد إلى هذا النموذج وهو رضا العامل عن عمله والذي

يتحقق في حالة ما إذا تقاربت العوائد المتوقعة مع العوائد الفعلية والملموسة التي يتم التحصل عليها، مما يشعره بالعدالة أما في حالة قلت العوائد الفعلية عن المتوقعة فهذا يقلل من الرضا والدافعية والجهد المقدم.

6-7 نظرية العدالة الاجتماعية

"انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الإدارية سواء كان هذا الإنسان عضواً في المنظمة أو عضواً في المجتمع، حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور العديد من الأبحاث والدراسات من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع، كما أدت إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، واستناداً إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردكسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً لإدارة المنظمات العامة" (قليع، 2011، ص.14).

• يلاحظ أن هذه النظرية ولدت من رحم الواقع الاجتماعي الذي ساد في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينات، والذي كان مليئاً بانعدام العدالة والمساواة، والتي مست كل جوانب الحياة العملية والاجتماعية، ونتج عن هذا الوضع العديد من الدراسات والأبحاث في محاولة لمعالجته، كما ظهرت حركة عرفت باسم الحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي دعت إلى حفظ حقوق الأقليات وفتح فرص العمل والوظائف للجميع دون استثناء، كما طالبت بإحلال العدالة في المنظمات.

7-7 نظرية الحرمان النسبي:

" قرر "مارتن" Martin 1981 " أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لأدمز من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت ورغم ذلك فقد أشارت دراسة غروسبس "Grosbsy 1984 " إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

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

- **الحرمان الجماعي:** والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها (فرطاس، 2017، ص.74).

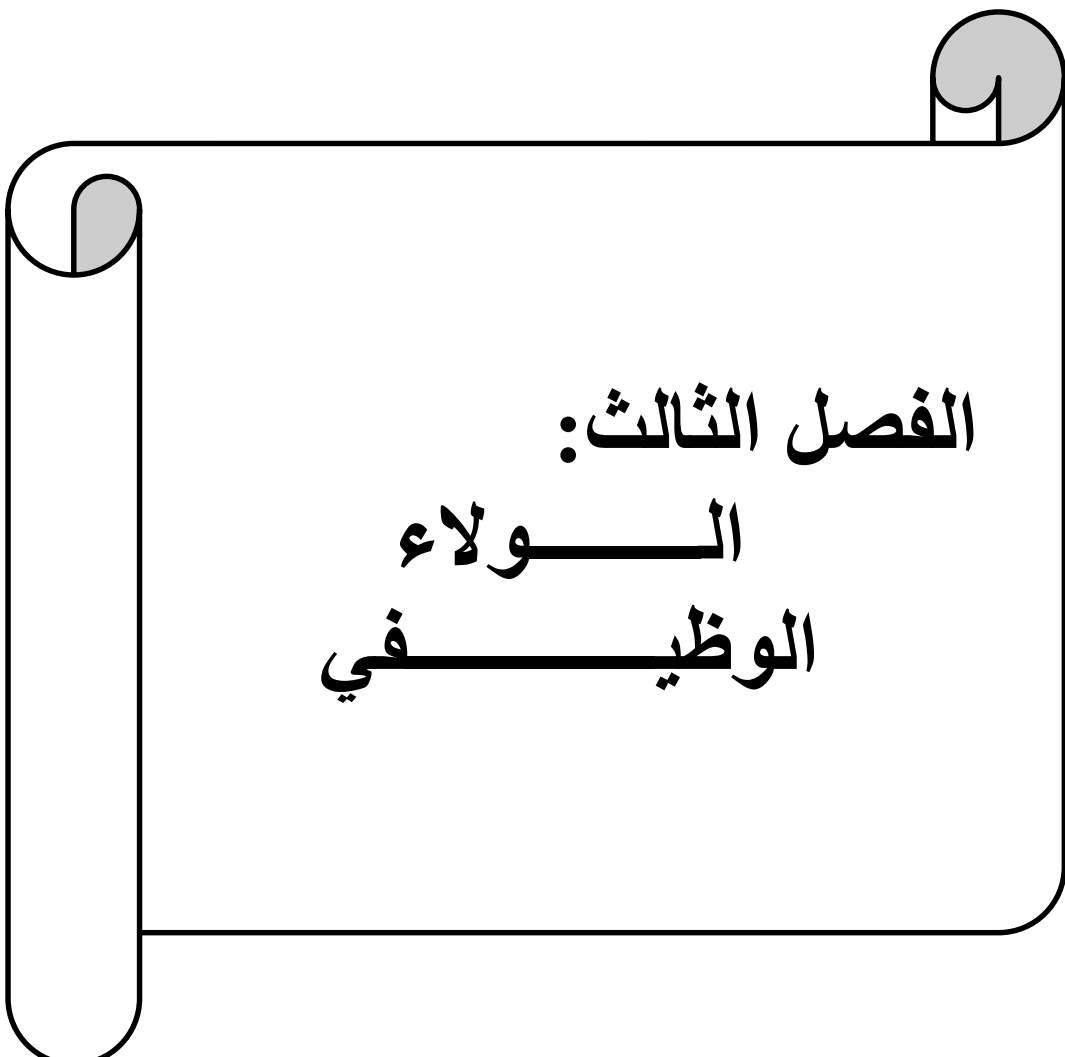
وقد أشارت دراسة "مارتن" Martin 1993 إلى أنه في ظروف معينة فإن أعضاء المجموعة المحرومة أو الأقل مكانة، خاصة هؤلاء اللذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة، سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان

الجماعي لذا فقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية" (معمرى، 2014 ، ص.84) .

• من خلال ما سبق يستخلص أن نظرية الحرمان النسبي تشبه نظرية العدالة لأدمز في كونها تقوم على مبدأ المقارنة التي يقوم بها الفرد بين نسبة أو معدل مدخلاته ومخرجاته، بالرجوع إلى مدخلات ومخرجات فرد آخر أطلق عليه اسم الشخص المرجعي، ولكنها أشارت إلى أن هذه المقارنة تعد مقارنة فردية فقط، وأضافت جزءاً آخر أطلقت عليه تسمية الحرمان الجماعي والذي يقوم كذلك على مبدأ المقارنة ولكن بين الجماعات وليس بين فرد وآخر، مثلاً مقارنة عدد معدلات العاملين بمعدلات المديرين أو معدلات الإناث مقارنة بالذكور ونصيب كل جماعة من مختلف الموارد والامتيازات مقارنة بالأخرى، وعلى أساس نتيجة المقارنة يقوم الفرد ببناء تصور لحصول جماعته على العدالة من عدمه، وتدعى المجموعة التي تعاني من عدم العدالة حسب تصور أفرادها بالجماعة المحرومة، والتي يتميز أفرادها غالباً بعلو سقف الطموحات والمطالب ويقارنون أنفسهم بالجماعات الأعلى منزلة، مما يؤدي تلقائياً إلى نتيجة غير مرضية لهم وبالتالي يزيد مستوى الحرمان الجماعي لديهم.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم تناول متغير العدالة التنظيمية من خلال التعرف على معناه وأهميته في المنظمات، وكذا الأبعاد المختلفة التي تكونه وإضافة إلى النظريات المتعددة التي سعت لتفسيره.



الفصل الثالث:
الولاء
الوظيفي

الفصل الثالث: الولاء الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الولاء الوظيفي.
 - 1.1 المفهوم اللغوي.
 - 2.1 المفهوم الاصطلاحي.
 2. أهمية الولاء الوظيفي.
 3. فوائد الولاء الوظيفي.
 4. خصائص الولاء الوظيفي.
 5. مقومات الولاء الوظيفي.
 6. أبعاد الولاء الوظيفي.
 - 1.6 الولاء العاطفي.
 - 2.6 الولاء المستمر.
 - 3.6 الولاء المعياري.
 7. مراحل بناء الولاء الوظيفي.
 8. محددات الولاء الوظيفي.
 9. المداخل النظرية للولاء الوظيفي.
 10. نماذج الولاء الوظيفي.
 11. العوامل المعيقة للولاء الوظيفي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد الولاء الوظيفي من المتغيرات التنظيمية المهمة والتي تساهم بشكل كبير في استقرار العلاقة بين العاملين والمنظمة التي يزاولون عملهم فيها، وهذه الأخيرة يساعدها كسب ولاء عامليها على زيادة تماسكها وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وبالتالي مضاعفة ربحها وقدراتها التنافسية في السوق ومنه تتبين الأهمية الكبيرة والقوى للولاء في تحديد حاضر ومستقبل المنظمات.

1- مفهوم الولاء الوظيفي:

1-1 المفهوم اللغوي:

- جاء في لسان العرب " أن الولاء بمعنى الموالاتة أي بمعنى الحب والنصرة".
والمولى : " اسم يقع على جماعة كثيرة، فهو: الرب، والمالك، والسيد، والمنعم، والناصر، والمحب، والتابع، والحليف، والمنعم عليه ويلاحظ في هذه المعاني أنها تقوم على النصره والمحبة" (ابن منظور، 1994، ص.407).

2-1 المفهوم الاصطلاحي:

يعد مفهوم الولاء الوظيفي من المفاهيم الراسخة في المجال التنظيمي، ولقد تعددت واختلقت التعاريف التي تفسره، وبغرض تحديد مفهوم له سيتم عرض عدد من المفاهيم الأساسية التي قام الباحثون بصياغتها في هذا المجال منها:

- من أوائل من اهتموا بالولاء **Buchanan** كان **بوكنان**، إذ رأى أنه " الارتباط القوي للفرد بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المكتسبة له" (أبو سنيينة، البياتي، 2015، ص.103).
 • تطرق بوكنان في تعريفه إلى أن الولاء ارتباط نفسي محض بين الفرد والمنظمة بقيمها وأهدافها دون شرط أو مقابل مادي.

- يعرفه **بورتر وزملائه Porter et al 1974** بأنه " قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها، وان مظاهر الولاء لدى الأفراد تتجلى فيما يلي:

- اعتقاد قوى بقبول قيم وأهداف المؤسسة.

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة" (أبو العلا ، 2009 ، ص.36).

• لم يختلف تعريف **بورتر وزملائه** كثيرا عن تعريف **بوكنان** حيث قاموا بالتركيز على الولاء كونه ارتباط نفسيا للفرد بمنظمتهم وتطابقه معها، من خلال إيمانه بقيم وأهداف مؤسسته، واستعداده الدائم والمستمر لبذل أقصى جهده من أجلها.

- الولاء الوظيفي يعني " مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها" (الصيرفي، 2005، ص.277).

• ركز هذا التعريف على الولاء كمشاعر الارتباط بالمنظمة وقبول قيمها وأهدافها، وبذل الجهود لخدمتها والرغبة الكبيرة في الاستمرار كعضو بها.

- كما يعرف كذلك على أنه "اقتران فعال بين الفرد ومؤسسته، حيث أن العاملين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز" (رؤوف، كعيد، 2020، ص.411).

• وصف هذا التعريف الولاء بكلمة اقتران، أي علاقة في غاية الصلابة حيث أن العاملين يقدمون الأفضل لمنظمتهم بغض النظر عما يتلقونه في المقابل.

- وعرفه وينر **winner** بأنه "شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة" (شلابي، 2016، ص.39).
- وصف وينر الولاء على أنه شعور داخلي ضاغط، أي كأنه دافع داخلي لتحقيق حاجة خارجية لا تشبع إلا ببذل مجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- ويعرف الولاء الوظيفي أيضا على أنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة" (حاجي، 2012، ص.10).
- لم يأتي هذا التعريف بالجديد فكغيره ركز على أن الولاء هو شعور بالانتماء يجعل الفرد يحس بأنه جزء من المنظمة، وتؤكد لديه فكرة أن أهدافه أيضا جزء من أهداف منظمته، فيخلق لديه دافعا قويا لتحقيق تلك الأهداف.
- يعرف الولاء الوظيفي على أنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد للبقاء في المنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها" (صلاح الدين، 2019، ص.184).
- ركز هذا التعريف على أن الولاء يتعلق أساسا بالجانب النفسي الذي يجعل الفرد مرتبنا بمكان عمله، ويظهر في تبني قيمها والعمل على تحقيق أهدافها.
- كما يرى أن الولاء الوظيفي يقصد به "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة" (اللوزي، 2012، ص.29).
- من خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف لمفهوم الولاء الوظيفي تم استخلاص أن معظمها أجمع على مجموعة من النقاط هي كالاتي:
- 1- الولاء ما هو إلا شعور داخلي ينبع من داخل الفرد ويتجسد في مؤشرات وسلوكات مختلفة كلها في صالح المنظمة.
- 2- كما وصف الولاء بأنه علاقة بين الفرد ومنظمته تتسم بأنها قوة ارتباط أو تطابق أو اقتران جميعها تدل على صلابة وقوة تلك العلاقة.
- 3- الولاء يولد لدى الفرد استعدادا لبذل أقصى جهد لديه وتقديم أكثر مما هو مطالب به في سبيل تحقيق أهداف منظمته.
- 4 - الولاء يجعل الفرد بعيدا عن الماديات في تعامله مع منظمته حيث يحرص بالدرجة الأولى على خدمتها دون قيد أو شرط دون التركيز على المردود.
- 5- الولاء يخلق لدى الفرد رغبة في البقاء في منظمته والاستمرار بالعمل فيها والاعتزاز بالانتماء إليها.
- ومنه يمكن وصف الولاء على أنه شعور داخلي ينبع من الفرد يظهر خارجيا في قوة ارتباطه بمنظمته وإخلاصه في العمل، ورغبته الكبيرة في الاستمرار في ذلك العمل برغم كل الظروف، وشعوره بالانتماء لها، وإيمانه بقيمتها وأهدافها والافتخار بأنه عضو فيها، وحرصه الشديد على بذل أقصى مجهود لديه في سبيل تحقيق أهدافها بتقديم الأفضل بشكل دائم ومستمر.

2- أهمية الولاء الوظيفي:

يلخص (الدوسري، 2010) أهمية الولاء الوظيفي في النقاط التالية:
 - يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- إن ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركها للعمل في منظمات أخرى.

- يعتبر الولاء التنظيمي للعاملين عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم التي أخذت حيزا واهتماما في إدارة المنظمات.

- يعتبر ولاء الأفراد لمنظمتهم عاملا رئيسيا فيضمان نجاح تلك المنظمات واستمرار بقائها وزيادة إنتاجها.

كما أضاف (العمرى والسهلي، 2016) بعض من النقاط في أهمية الولاء التنظيمي في المنظمات كما يلي:

- يعد الولاء التنظيمي وسيلة للمحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار.

- إن قوة درجة الولاء لدى الموظفين تعني فاعلية المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية، ودعم الأداء الإبداعي والممارسة الابتكارية للموظفين.

- إن الولاء التنظيمي المرتفع لدى الموظفين يقلل من معدل دوران العمل، ويحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لديهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة (أل منصور، 2019، ص.398-399).

• تكمن أهمية الولاء في كونه من العناصر التنظيمية التي أصبحت مقصدا للعديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي فله القدرة على التحكم بشكل كبير في سلوك العامل، حيث أن الولاء يضمن للمنظمة وفاء العامل ووقوفه إلى جانبها وقت الحاجة، كما يتفوق على المتغيرات التنظيمية الأخرى في قدرته على توقع سلوك العامل، كما أن وجوده في منظمة ما يدل على فعالية نظامها الداخلي، ومناخها التنظيمي الصحي، كما أن من المنافع التي تعود على المنظمة بفضل ولاء عمالها تجنب العديد من المشكلات التنظيمية مما يساعدها على التماسك والاستقرار وتحسين جودة الإنتاج.

3- فوائد الولاء الوظيفي:

من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات المتبعة لمنهج الولاء ما يلي:

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات أو الخدمات.

- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم حيث أن الموظف الوفي صاحب الولاء لمنظمتهم يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على إسعادهم.

- جذب أفضل الزبائن وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن من منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها.

- جذب أفضل المستثمرين والمساهمين وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثاً عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة (السقاف، أبو سن، 2015، ص.83).

• إن المنافع والفوائد التي تعود على المنظمات بفضل تمتعها بولاء العاملين بها لا تعد، أبسطها هو الحصول على سمعة طيبة داخل السوق مما يزيد قدرتها التنافسية بسبب جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، تمتعها بعاملين أوفياء يعينونها على كسب زبائن دائمين لها، وكسب مستثمرين يدعمونها مادياً، وبهذا فالمنظمة التي تحرص على كسب ولاء العاملين بها وتنجح في ذلك محظوظة بطاقة بشرية عاملة داخليا ورجال تسويق خارجيا يدعمون خدماتها ومنتجاتها.

4 - خصائص الولاء الوظيفي:

يمتاز الولاء الوظيفي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى (المدهون، الجزراوي، 1995، ص.508).

• يتمتع الولاء بخصائص تميزه عن غيره من المتغيرات التنظيمية كونه حالة شعورية داخلية تظهر خارجياً في سلوكيات تعبر عنه، كما أنه نتيجة لتفاعل عدة عناصر شخصية وتنظيمية وإدارية، كما أنه ثابت نسبياً كون مستواه لا يتغير بسهولة، كما يمكن إضافة خاصية أخرى هي إن الولاء لا يظهر بين ليلة وضحاها وإنما يجب على المنظمة العمل على خلقه وبناءه بالتدرج لكي يكون ثابتاً ودائماً وحقيقياً، كما يعد الولاء من أنبل وأصدق المشاعر الإنسانية وأكثرها بعداً عن الماديات.

5- مقومات الولاء الوظيفي:

ويمكن القول أن الولاء الوظيفي ينبع من عدة مقومات أساسية وهي كالاتي:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.
- توافر مستوى عالٍ من الانتماء إلى التنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها (عبد الرحمن، 2015، ص.1074).

• يقوم الولاء على مجموعة من العناصر التي يجب توفرها، وهي تبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، إحساس الفرد بأنه جزء من التنظيم مما يجعله يعمل جاهداً للبقاء فيه بالإخلاص في أداء العمل والتضحية ببعض المزايا من أجل المنظمة ومن فيها.

6- أبعاد الولاء الوظيفي:

للولاء الوظيفي أبعاد أساسية يقوم عليها ولا يكتمل مفهومه إلا بوجودها مجتمعة، وقد كان هناك اختلاف بين الباحثين في عدد تلك الأبعاد فمنهم من ذكر بعددين الولاء الاتجاهي والولاء السلوكي وهناك من ذكر ثلاث أبعاد وتمثل في الولاء العاطفي، والولاء المستمر والولاء المعياري، وسيتم التطرق لمفهومها كما يلي:

6-1 الولاء العاطفي:

- ويشير إلى " درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها" (السالم، 2015، ص.51) .
- وهو ارتباط الفرد بمنظمته وجدانيا فيتأثر بمدى إدراكه للخصائص المتميزة للعمل وبعلاقته برئيسه في العمل، ويرى (المعاني، 2008، ص.39) " أن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي" (عطافي، 2020، ص.96).
• الولاء العاطفي يمس الجانب النفسي والوجداني في علاقة العامل بمنظمته، ويتغذى أساسا على مدى احتواء المنظمة للعاملين بها، ومنحهم مزايا والتقرب إليهم وإعطائهم فرص التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وهذا ما يجعلهم يحسون بذلك الرابط العاطفي وأنهم جزء من عائلة التنظيم.

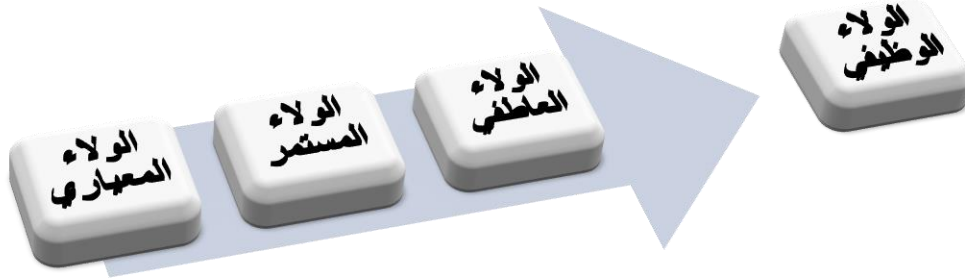
6-2 الولاء المعياري:

- ويقصد به " الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي أغلب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل بل في الإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم" (السالم، 2015، ص.52) .
- "يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، أو غالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة في الأسرة والمجتمع أو بعد التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي" (الدوسري، 2005، ص.91) .
• إن الولاء المعياري أو الأخلاقي يتأثر بالمعايير والقيم الاجتماعية التي يأخذ منها التنظيم قيمه ومعايير كونه جزءا من نفس المجتمع الذي ينتمي إليه العاملون، وبالتالي يخلق لديهم التزام أخلاقي يحتم عليهم البقاء في المنظمة ويدوم هذا الشعور ويستمر بما تقدمه المنظمة للعاملين من دعم على المستوى التنظيمي وقبله المستوى الإنساني، كونه أكثر تأثيرا على نفسية العامل من الجانب التنظيمي وعلى جميع المنظمات التركيز على هذا الوتر.

6-3 الولاء المستمر:

- "ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءا منها ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل" (بن حفيظ، 2014، ص.197) .
- "هو العنصر المبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة" (العجمي، 1999، ص.51).

- إن الولاء المستمر يعتمد على قدرة العامل على التضحية من أجل استمرار بقاء المنظمة التي يعمل بها، وما سيجنيه من منافع باستمرار وجوده في التنظيم وزيادة أرباحه، وما سيفقده لو قرر تغيير مكان عمله وما سيعود عليه من خسائر.



الشكل رقم (08): مخطط يوضح أبعاد الولاء الوظيفي.
المصدر: من إعداد الباحثة.

- إن أبعاد الولاء الثلاثة لا تعمل منفردة وإنما هي مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، ولا يكمن الفصل بينها فلا يكون لدينا ولاء إلا بوجودها معاً، مكونة ثلاثية العاطفة والأخلاق والمنافع.

7- مراحل تكوين الولاء الوظيفي:

يتفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاء اتجاه منظمة ومن هذه المراحل تلك التي سنوضحها كما يلي:

7-1 مرحلة التجربة:

هي مرحلة ما بعد التعيين الوظيفي مباشرة وهي فترة التجربة، ومدتها سنة حيث يحاول الفرد جاهداً خلال هذه الفترة إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في القبول من التنظيم، فهو يحاول أن يتعلم ويناقش مع بيئة العمل الجديدة وفي هذه المرحلة يظهر الفرد خبراته (المخلافي، 2001، ص.194).

• في هذه المرحلة يدخل الفرد إلى العمل لاكتشاف خباياه معتمداً على ما لديه من خبرات في أماكن عمل أخرى، فقد يدخل بولاء منخفض ويجد في العمل الجديد ما يعزز ولائه والعكس بالعكس قد يدخل بولاء مرتفع ولكن تحبط آماله وتوقعاته ولا تشبع حاجاته فينخفض مستوى ولائه.

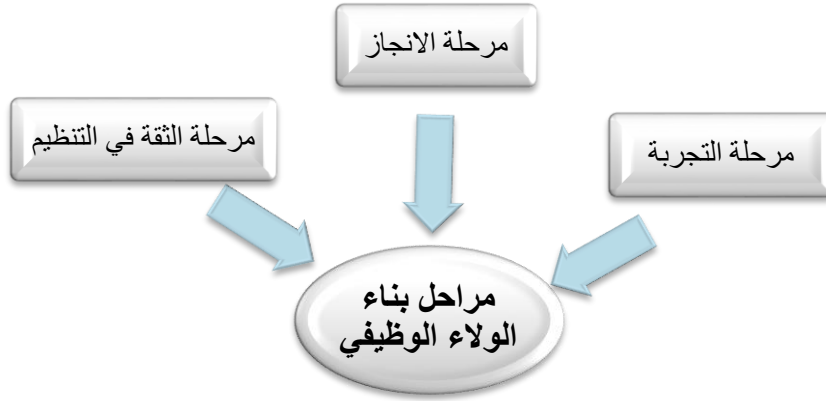
7-2 مرحلة العمل و الانجاز: وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل (رويم، 2010، ص.105).

• في هذه الفترة يصبح العامل أكثر دراية من قبل بالأمر المتعلقة بالعمل ويحاول إثبات نفسه، كما يحاول تقديم إنجازات أفضل بغرض كسب أهمية ومكانة بالمنظمة، مما يشعره بتحقيق ذاته ويظهر ولائه لها أكثر.

7-3 مرحلة الثقة في التنظيم تبدأ: هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات نحو المؤسسة التي يعمل فيها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته وتنصهر مصالحه الشخصية من

لهيب مشاعر الحب والاخلاص لمنظمتهم، فتنتقل هذه الفترة الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (غنام، 2005 ، ص.40).

• في هذه المرحلة يكتسب الفرد خبرة أكثر في عمله ويظهر سلوكيات عديدة تدل على زيادة درجات ولائه، ويتولد لديه رغبة عارمة في العمل لصالح منظمته بكل محبة وإخلاص ليصل بذلك إلى مرحلة النضج، وهنا على المنظمة الإسراع إلى تعزيز ذلك الولاء وتقييمه بسخاء وكرم للحفاظ عليه.



الشكل رقم (09): مخطط يوضح مراحل بناء الولاء الوظيفي.
المصدر: من إعداد الباحثة.

8- محددات الولاء الوظيفي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء الوظيفي داخل التنظيم وأهمها هي:

8-1 العمل على إشباع حاجات العاملين في المنظمة: للإنسان احتياجات تدفعه للالتحاق بالعمل لإشباع هذه الاحتياجات فيسعى لتحقيقها، فإذا تجاهلت المنظمة احتياجات عاملها ورغباتهم فإن ذلك يؤثر سلبيًا على مستوى ولائهم مما قد يؤدي ذلك بدوره إلى ضعف الأداء في عمله وبذلك يضعف إنتاجية المنظمة، ويسعى الإنسان لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، ويسعى للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل لتحقيق احتياجات تابعيه يعتبر منظمة فاشلة لأن نتيجة ذلك هو أن العامل يترك المنظمة ويبحث عن منظمة أخرى تعمل على تحقيق رغباته واحتياجاته (أبو العلا ، 2009،ص.46).

8-2 وضوح الهدف والدور أمام المرؤوسين: وضوح الهدف يجعله أكثر قدرة على فهمه، وينطبق ذلك على تحديد الدور كذلك فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل ينمي الولاء لدى الفرد اتجاه منظمته (حمدان ، 2008،ص.33).

8-3 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

أوضحت العديد من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي على تقبلهم لروح ، المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4-8 العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5-8 تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي على زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف .

واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة (اللوذي، 1999، ص126).

6-8 العمل على بناء ثقافة مؤسسية: ويعني بالثقافة المؤسسية الثقافة التنظيمية أنها: توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم (العتيبي، 2008، ص72). وذلك بإيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على اشباعها والنظر اليهم والتعامل معهم كأعضاء في أسرة واحدة وهي المنظمة، وأن يسعى المسؤول عن هذه المنظمة الى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند الأعضاء من خلال التدريب الكافي وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين الافراد (المعاني، 1999، ص39).

7-8 نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد (اللوذي، 1999، ص126).



الشكل رقم (10): مخطط يوضح محددات الولاء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

• يتحدد وجود الولاء الوظيفي في أي منظمة بمجموعة من الشروط على القائمين على المنظمة توفيرها لكسب ولاء موظفيها، أهمها العمل على تبني سياسة تنظيمية هدفها الأساسي هو تحقيق الإشباع لمختلف الحاجات الإنسانية، والتي بدورها تختلف من شخص إلى آخر وعلى تلك السياسة التنظيمية الإحاطة بكل تلك الحاجات، من الحاجات الدنيا الحاجات الفيزيولوجية وصولاً إلى الحاجات الأعلى والأرقى تقدير وتحقيق الذات وهذا الإشباع يجعل الفرد يسلك سلوكاً إيجابياً نحو المنظمة يتمثل في الولاء، كما يجب على المنظمة وضع أهداف واضحة تخدم مصلحتها ومصالحه العاملين بها، إضافة إلى ضرورة إلغاء مركزية القرار والاعتماد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات بين المنظمة والعاملين بها مما يجعلهم أكثر ارتباطاً بعملهم لإحساسهم بالمسؤولية اتجاهه، وهذا كله يجب أن يتم في مناخ وبيئة تنظيمية صحية ومناسبة خالية من الصراعات والمشكلات ليتعزز بذلك شعور الولاء لدى العاملين، كما أنه من مميزات المناخ التنظيمي الجيد أن يتوفر على نظام حوافز مادية ومعنوية مناسبة يخلق الرضا عن المنظمة ويرفع درجات الولاء، والعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية فعالة يزيد من ولاء العاملين من خلال إشباع حاجاتهم وزرع القيم المهنية بينهم، كما لأسلوب القيادة الأثر الكبير على زيادة درجات الولاء لدى الأفراد.

9- المداخل النظرية لتفسير الولاء الوظيفي:

هناك ثلاث مداخل أساسية يتم من خلالها تفسير الولاء الوظيفي هي المدخل السلوكي وهناك المدخل الموقفي وأخيراً نجد المدخل التبادلي:

9-1 المدخل السلوكي:

يرى علماء هذا المدخل أن العوامل الاجتماعية و النفسية أكثر تأثيراً و فعالية من العوامل البنائية في ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن الولاء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي تخطى -من حيث القبول اجتماعياً -حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العاملين في داخله.

كما أن الأفراد يرتبطون أكثر بالمنظمات التي يعملون فيها، نتيجة لسلوكهم السابق، فالجهد و الوقت اللذان قضوهما داخل المنظمة يجعلانهم يتمسكون بها وبعضويتها، وهذا الاتجاه لا يتطلب ارتباط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة، بل نجد أن الموظفين ينشغلون بنوع من الدعم النفسي، من خلال اللجوء إلى توسيع موقفهم والإيحاء لأنفسهم أنهم اتخذوا القرار الصائب والصحيح للالتحاق بالمنظمة. ويتم هذا الأمر بعدة طرق، فمثلاً الموظف الذي لديه القدرة على زيادة القيمة الحقيقية للاستثمارات العائدة عليه من المنظمة التي يعمل فيها، يستطيع إقناع نفسه بأن قرار التحاقه بها كان صحيحاً. ومن هذا المنطلق نجد أن الرؤية السلوكية للولاء التنظيمي تنص على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي وهي كالآتي:

- 1-العنصر الوجداني للولاء التنظيمي "الولاء الوجداني" ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة، والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها، فيقال الشخص الذي يعمل في وزارة كذا.
- 2- العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي "الولاء المعياري" ويشير إلى شعور الموظف بالترام البقاء في المنظمة(صحراوي،2012،ص.159-160).

• من خلال ما سبق التطرق إليه ينظر أصحاب المدخل السلوكي إلى الولاء على أنه سلوك مقبول اجتماعياً يتخطى ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها من حيث الأداء، كما لا يعتبرون أن تطابق أهداف الفرد والمنظمة ضروري لتحقيق الولاء بل يعتمدون على ميكانيزم الإيحاء لأنفسهم بأنهم اتخذوا القرار

الصحيح بالانضمام إلى تلك المنظمة، وينظر المدخل السلوكي إلى الولاء على أنه يتكون من ثلاث عناصر هي الولاء العاطفي والمستمر والمعياري.

9-2 المدخل الموقفي:

يركز أصحاب الاتجاه الموقفي على اعتبار أن الولاء التنظيمي اتجاها وليس سلوكا، أي اتجاه الفرد العامل نحو المنظمة التي يعمل لديها، وهذا الاتجاه ناتج عن التوافق والتطابق بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية السائدة داخل التنظيم. ويفسر الولاء التنظيمي على أساس مدخل الثقافة التنظيمية والقيم المتبناة والتي تنعكس على وعي العاملين في تحقيق غايات المنظمة وتزيد في ارتباط العامل بالمنظمة، ومن هذا المنطلق يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف التنظيم، وعليه فإن الأفراد العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء إليها ويظهرون رغبة قوية في العمل على تحقيقها، ويدخل في بناء الولاء التنظيمي وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها: الشعور بالأمن، فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، ممارسة المسؤولية، الثقافة التنظيمية، عمر الفرد، الخبرة، الشعور بالإنجاز..... الخ (شلابي، 2016، ص.53-54)

• من خلال الطرح السابق يعتبر المدخل الموقفي الولاء اتجاها وليس سلوكا على عكس المدخل السلوكي، فقد ركز على جانب تطابق واقتران قيم الفرد الخاصة وأهدافه مع قيم المنظمة التنظيمية وأهدافها خلافا للمدخل السلوكي كذلك، مما يجعله أكثر ارتباطا ورغبة في الوصول إلى الغايات الرئيسية للمنظمة، والجمع بين تحقيق أهدافه انطلاقا من العمل على تحقيق أهدافها وتلعب عدة عوامل شخصية وتنظيمية على تعزيز الولاء لدى الفرد كعمره وثقافته التنظيمية وخبرته... الخ.

9-3 المدخل التبادلي:

يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي، باعتباره يحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة فكلما حصل الفرد على مزايا ومصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه من جهد، كان ولاءه أكثر لتلك المنظمة.

- ويتضح من خلال المدخل التبادلي أن الولاء التنظيمي ينحصر في العملية التبادلية الناتجة من المكافآت والتكلفة التي يحصل عليها الفرد وما يخسره في مقابل انضمامه إلى عضوية المنظمة كما أن الولاء التنظيمي للأفراد يزيد بزيادة المكافآت، وينقص بزيادة التكلفة في العمل أي بنقص المكافآت. وينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذا الاتجاه على أنه نتيجة أو محصلة لعلاقة تبادلية بين الإسهامات والمنافع، التي تحدث بين المنظمة والعاملين فيها، كما أنه يمكن تفسيره على أساس المبادلة والمقايضة، حيث أنه مرتبط بمبدأ التراكمية والاستثمارات السابقة سواء كانت معنوية أو مادية مقابل الولاء المطلوب.

ولقد أكد العديد من الباحثين على أنه توجد علاقة قوية بين مكاسب العمل والولاء التنظيمي، كنظام المكافآت، ونظام الحوافز بشقيه المادية والمعنوية.

وتنقسم مكاسب العمل إلى ثلاثة أقسام كما صنفها كل من **" Herzberg " Kallabr " Katz** وهي مكاسب الواجب التنظيمي، مكاسب اجتماعية، المكاسب تنظيمية.

- **مكاسب الواجب التنظيمي:** يقصد بها تلك المكاسب التي حصل عليها الأفراد بشكل مباشر عند أدائهم الواجبات المكلفين بها داخل التنظيم ويتم ذلك من خلال استمتاع العاملين بنوعية العمل، وقبولهم لتحديات العمل، وشعورهم بالمسؤولية الملقاة عليهم، التنوع في أداء العمل.

- **المكاسب الاجتماعية:** هي التي حصل عليها العاملون نتيجة لتفاعلهم مع باقي العاملين في المنظمة مثل الصداقات، التعاون والمشاركة بينهم كزملاء.

- **المكاسب التنظيمية:** ويقصد بها تلك المكاسب التي تقدمها المنظمة للمنتسبين بهدف زيادة معدل أدائهم الوظيفي في الأعمال المنوطة بهم، إضافة إلى زيادة الفعالية التنظيمية وضمان استقرار العاملين وتقتصر على المكاسب الصريحة كالرواتب، الأجور والخدمات الاجتماعية، الأمن الوظيفي، التعويض عن إصابات العمل وتحسين المناخ التنظيمي (شلابي، 2016، ص. 54-55).

• من خلال ما سبق ينظر هذا المدخل إلى الولاء على أنه عملية تبادل للمنافع بين العامل والمنظمة حيث يتعلق ولاء الفرد بزيادة المكافآت وينخفض بنقصانها وزيادة التكلفة، حيث أن العلاقة بين ما يكسبه الفرد من العمل ودرجة ولائه لذلك العمل قوية، وتنقسم تلك المكاسب إلى ثلاث مجموعات مكاسب الواجب التنظيمي وهي المكاسب الرسمية التي يحصل عليها العامل من خلال أدائه لعمله، تليها المكاسب الاجتماعية ويقصد بها ما كسبه الفرد من مكاسب على الصعيد الإنساني كالصداقات والزمالة، أما المكاسب التنظيمية تعني ما تقدمه المنظمة من مكاسب للعاملين بها لضمان رضاهم وأدائهم لمهامهم كالأجور والأمن الوظيفي والترقية... الخ.



الشكل رقم (11): مخطط يوضح المدخل النظرية لتفسير الولاء الوظيفي.
المصدر: من إعداد الباحثة.

10- النماذج المفسرة للولاء الوظيفي:

هناك العديد من الدراسات التي حاولت فهم وتفسير سلوك الولاء الوظيفي سواء من النواحي المتعلقة بأسبابه أو أبعاده، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد ومتكامل لدراسة الولاء في مجال التنظيم وقد تم عرض مجموعة من النماذج المفسرة للولاء الوظيفي حسب التسلسل التاريخي تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

1- نموذج اتزيوني 1961 Etzioni :

تعتبر كتابات اتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد في المنظمة وهذا الاندماج أو كما يسميه بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال هي:

1. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع عن قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2. الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فإن العلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة (هايجان، 1998، ص.30-35).

3. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى اتزيوني إن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة (الدوسري، 2005، ص.77).

• من خلال ما سبق فالولاء الوظيفي عند اتزيوني نابع من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وقسمه إلى ثلاثة أشكال الولاء المعنوي الذي ينبع من داخل الفرد بإرادته ودون انتظار مقابل أو الرغبة في تحقيق مصالحه الخاصة، وعلى عكس الولاء المعنوي الشكل الثاني من الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة حيث أن إخلاص الفرد وولاءه للمنظمة مرتبط بمقدار ما تمنحه المنظمة من عوائد، أما الشكل الثالث من أشكال الولاء فهو الولاء الاغترابي والذي يغيب فيه عنصر الإرادة حيث يكون الفرد مجبرا على الاندماج لا مخريرا.

10-2 نموذج ستيرز 1977 :

لقد حاول ستيرز من خلال نمودجه إعطاء نظرة شاملة عن الولاء التنظيمي، من حيث المحددات، والنتائج وقد تبنى في تعريفه للولاء التنظيمي المدخل التبادلي، بمعنى أن الفرد يبقى في المؤسسة إذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المؤسسة مرضية بالنسبة له. وقد بني ستيرز نمودجه انطلاقا من دراسته التي قام بها على نوعين من العينات تنتمي لمؤسسات مختلفة، العينة الأولى تحوى عمال تنفيذيين، وتقنيين، والعينة الثانية تشمل إداريين، وتقنيين متخصصين.

ومن خلال نتائج دراسته هذه قام ببناء نمودجه للولاء التنظيمي نلاحظ أن ستيرز ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي:

- المجموعة الأولى هي مجموعة الخصائص الشخصية : والتي تشتمل على السن، المستوى التعليمي، الأقدمية الحاجة للإنجاز التي هي دافع شخصي للفرد.
- المجموعة الثانية هي الخصائص المتعلقة بالوظيفة : والتي تشتمل على طبيعة المهام، وضوح الدور، فرص التقدم والتغذية الرجعية بمعنى إمكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية، وقد تم الاستعانة بالاستقصاء الذي طوره كل من *hackman et lawler* لقياس هذه المتغيرات.
- المجموعة الثالثة وهي خبرات العمل : وهي مجموع ما تكون لدى الفرد عبر مدة خدمته في المؤسسة من شعور بالأهمية، انضمام لجماعات عمل، هل هناك استقلالية أم لا... إلخ وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاستبانة التي طورها Buchanan 1974.

- وقد توصل ستيرز في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين مجموع هذه المتغيرات المبوبة في ثلاث مجموعات.

وقد بين أيضا ستيرز من خلال نمودجه هذا أهمية كسب ولاء العمال من خلال تطرقه لمختلف النتائج الايجابية التي تعود على المؤسسة جراء كسبها لولاء عمالها والتمثلة في:

- التخفيض من معدلات الغياب و دوران العمل.
- ازدياد الرغبة في البقاء في خدمة المؤسسة.
- الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أهداف المؤسسة وكأنها جزء من أهدافه الشخصية.
- زيادة معدلات الأداء (مزوار، 2019، ص.65-66-67).

• من خلال الطرح السابق ركز ستيرز في نمودجه على المدخل التبادلي، والذي يقوم على تبادل المنافع بين التنظيم والعمالين به كما قام بدراسته على عينتين مختلفتين، وميز بين ثلاث مجموعات من المتغيرات تؤثر على الولاء هي الخصائص الشخصية على مستوى الفرد وتمثل ما يميزه عن غيره، ثم الخصائص المتعلقة بالوظيفة التي تختص بطبيعة العمل والمهام والدور الذي يقوم به الفرد، ثم خبرات العمل والتي تخص ما اكتسبه الفرد من خلال عمله من خبرات والتي تؤدي مجتمعة إلى كسب الولاء الوظيفي للمنظمة أو المؤسسة وتجنبها مختلف المشاكل التنظيمية، ويخلق لدى الفرد رغبة في البقاء في التنظيم والعمل على تحقيق أهدافه.

10-3 نموذج ستاو و سالانيك Staw & Salanick 1977 :

فقد أكد على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

1.الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

2.الولاء السلوكي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمته، ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء لبيكر Becker حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك. (الدوسري، 2005، ص.80)

• من خلال ما سبق يلاحظ أن ستاو و سالانيك فقد قاما بتقسيم الولاء إلى قسمين الأول ولاء موقفي وهذا القسم يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي ويشبه تقسيم المجموعات الذي قام به ستيرز، أما القسم الثاني هو الولاء السلوكي ويمثل هذا القسم وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي ويتعلق بشكل رئيسي بخبرات الفرد التي تربطه بمنظمته وما عاد عليه من خلال قيامه بسلوك معين، وهذين النموذجين مكملان لبعضهما لتفسير الولاء.

10-4 نموذج انجل وبيري 1983 :

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن نورد هذا النموذج كون أنه قسم الأمور بطريقة مختلفة، فقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي والثانية تقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي وسنبين وجهة نظرهما كما يلي:

- **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلي هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المؤسسة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد علي

أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم. بمعنى هذا النموذج أخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها ستيرز.

- **نموذج المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي:** يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد في هذه الحالة علي أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكل الطرفين - الفرد والمؤسسة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلي رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة (مزوار، 2013، ص.70-71).

• من خلال ما سبق فإن نموذج أنجل وبيري هو نموذج يبحث في أسباب الولاء الوظيفي حيث تم تقسيم تلك الأسباب إلي نموذجين هما الفرد كأساس للولاء، وهذا الطرح مشابه لنموذج ستيرز في مجموعة الخصائص الشخصية المؤدية للولاء، وكذلك نموذج ستاو وسلاتيك في عنصر الولاء الموقفي والذي فيه شبه من نموذج ستيرز كما تمت الإشارة سابقاً، أما القسم الثاني المنظمة كأساس للولاء والذي يتطابق مع خصائص العمل المؤدية للولاء في نموذج ستيرز، وجزء الولاء الموقفي في نموذج ستاو وسلاتيك أيضاً، فالمنظمة والفرد وجهان لعملة واحدة يجب الجمع بينهما للوصول إلي الولاء فعلى المنظمة أخذ خصائص وحاجات العاملين بها بعين الاعتبار وإشباع حاجاتهم، فطريقة معاملة المنظمة للعاملين بها تمثل الآلية التي تقود إلي ولاء الفرد أو عدم ولاءه.

10-5 نموذج كانتر 1986 Kanter:

حيث ترى أن هناك ثلاث أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهذه الأنواع الثلاثة هي:

- 1. الولاء المستديم:** ويشير إلي المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- 2. الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات والتي تعترف فيها بجهود

العاملين فيها، ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها منذ التوجيه الأول وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواء للأفراد أو لسياراتهم إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات، وهذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد والمنظمة.

3. الولاء الرقابي: هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا و دليلا لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم (الدوسري، 2005 ص. 83-84).

• من خلال ما تم التطرق إليه قامت كانتر بتقسيم الولاء إلى ثلاثة أنواع مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعا في منظمة واحدة وفي آن واحد، هي على التوالي الولاء المستديم وهو أصدق أنواع الولاء القائم على التضحية دون انتظار مقابل، ثم الولاء التلاحمي وينتج من خلال اعتراف المنظمة بجهود العاملين بها ويظهر ذلك في المناسبات الاجتماعية كما تعتمد المنظمة إلى منحهم مزايا وامتيازات تسهل عملهم، وأخيرا الولاء الرقابي ويقوم على المعايير والضوابط التي تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم .

6-10 نموذج الين وماير 1990 Allan & Mayer :

وقد عرف نموذج الين وماير بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي حيث استندا في نظرتهم للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي على النحو التالي:

• **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله استقلالية وتنوع في المهارات، وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين، وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

• **الولاء المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة، مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت، بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

• **الولاء المعياري:** ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي)، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي (الدوسري، 2005، ص 84-85).

• من خلال ما سبق يلاحظ أن نموذج الين وماير هو النموذج المعتمد في دراسة وقياس أبعاد الولاء حيث قسم الولاء إلى ثلاث أبعاد هي الولاء العاطفي ويعبر عن الارتباط الوجداني للفرد بمنظمتها ككل، يليه الولاء المستمر الذي يقوم على ما يناله أو ما ينتفع به الفرد من عوائد من عمله، وأخيرا نجد الولاء المعياري الذي يظهر في شكل التزام أخلاقي يكتسبه الفرد من ما نشأ عليه من قيم ومعايير اجتماعية من خلال التنشئة الاجتماعية.

• ومنه يمكن القول أن هذه النماذج التي تناولها مختلف العلماء قد اتفقت في كثير من النقاط واختلفت في بعضها الآخر، لكن جميعها أصرت على أهمية الجمع بين الفرد والمنظمة في معادلة الوصول إلى الولاء فكلاهما يحمل على عاتقه مسؤولية يجب أن يؤديها، فالفرد يجب أن يقوم بدوره في

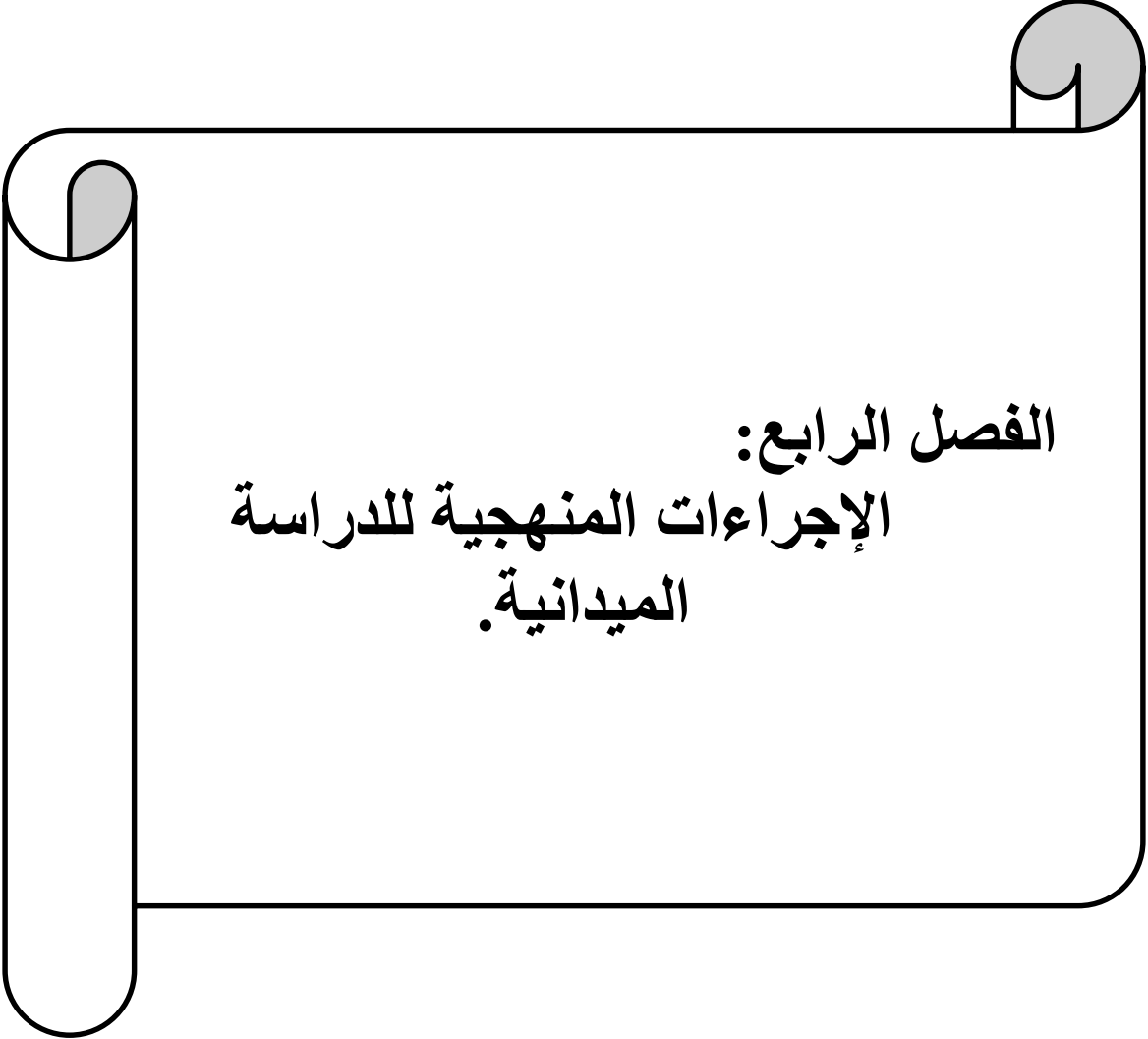
تحقيق أهداف منظمته من خلال الإيمان بها وتصديقها، أما المنظمة يجب عليها أن تكون المحفز والداعم لجهود الفرد بخلق بيئة ومناخ تنظيمي صحي يشجع على العمل.

11- العوامل المعيقة للولاء الوظيفي:

- بقدر ما للولاء من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته، وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لابد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل.
- وتوجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمته ومن جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:
- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن.
- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.
- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.
- ضياع واضمحلال وظيفة الأحلام، وتبدد شعار " المؤسسة الواحدة = مهنة واحدة مدى الحياة " وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان، والموظف مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض.
- تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه.
- نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل (شريط ، 2009، ص. 74-75).
- من خلال الطرح السابق يلاحظ أن هناك مجموعة من العوائق التي قد تحد من دافعية العامل للوصول إلى درجات عالية من الولاء أهمها عدم القدرة على الاندماج في فرق العمل لأسباب مختلفة، إضافة إلى غياب الموضوعية في تقييم الأداء ونقص الحوافز وافتقار المنظمة لنظام مكافآت ومزايا وامتيازات فعال ومناسب، عدم رضا العامل عن عمله وتهميشه من طرف المنظمة، كما أن لتبدد أحلام وطموحات العامل أثر كبير في انخفاض درجة ولاءه، وعدم اكتراث المنظمة للمشاكل الخاصة بالعامل، وإهمال صحته ونفسيته كذلك يتسبب في تدني مستوى ولاءه.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى تحديد معنى أحد متغيرات التنظيمية المهمة ألا وهو الولاء الوظيفي، من حيث مفهومه، وأهميته وفوائده وما يميزه من خصائص إضافة إلى أبعاده، ومحدداته، والمداخل النظرية لتفسيره، وكذلك أهم النماذج التي تطرقت إليه ومختلف المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة لخلقها لدى العاملين بها.



الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية للدراسة
الميدانية.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد.

أولاً. الدراسة الاستطلاعية.

1. الغرض من الدراسة الاستطلاعية.
2. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الاستطلاعية.
3. طريقة المعاينة.
4. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.
5. أدوات الدراسة الاستطلاعية.
6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً. الدراسة الأساسية.

1. منهج الدراسة الأساسية.
2. مكان وزمن إجراء الدراسة الأساسية.
3. عينة الدراسة الأساسية.
4. خصائص عينة الدراسة الأساسية.
5. أدوات الدراسة الأساسية.
6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية.
7. طريقة إجراء أدوات الدراسة الأساسية.
8. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا لمختلف الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، حيث تم التطرق للدراسة الاستطلاعية وأدواتها وما يتعلق بها من صدق وثبات، وكذلك إجراءات الدراسة الأساسية وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولا – الدراسة الاستطلاعية:

1- الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية وهمزة وصل بين شقي البحث النظري والتطبيقي فعلى أساسها يقوم الباحث بتحديد الشكل النهائي لمكونات الدراسة وعلى رأسها:

- 1- استكشاف مكان إجراء الدراسة.
 - 2- تحديد مجتمع الدراسة والتعرف على خصائصه.
 - 3- الوقوف على جوانب القصور في أدوات الدراسة الخاصة بالشروط السيكومترية من صدق وثبات قبل التطبيق النهائي على العينة الأساسية.
 - 4- تساعد الباحث على الانتباه لبعض المتغيرات التي غابت عن ذهنه سابقا.
- وهذا يبرهن بشكل كبير على أن الدراسة النهائية تتحدد أساسا عن ما ينبثق عن الدراسة الاستطلاعية من نتائج.

2- الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الاستطلاعية

1-2 مكان وزمن إجراء الدراسة الاستطلاعية:

- أجريت الدراسة الاستطلاعية بمركب تكرير السكر بولاية قلمة في الفترة الممتدة من (12) ديسمبر إلى بداية شهر جانفي .

3- طريقة المعاينة:

اعتمدت الباحثة على العينة القصدية بغرض إجراء الدراسة الاستطلاعية وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية 60 مفردة وهو عدد من العاملين في المجموعتين (B) و(C) وتزامنت فترة عملهم بوجود الباحثة في المركب.

4- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

أولا: من حيث متغير الجنس.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
% 100	60	الذكور
% 00	00	الإناث
% 100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن العينة اقتصرت على الذكور فقط وذلك لكون عدد العاملات قليل جدا في المركب، ولذا تم الاحتفاظ بهن للدراسة الأساسية والاعتماد على العنصر الذكري حيث قدر عدد أفراد العينة (60) فردا بنسبة (100%) من الذكور.

ثانيا: من حيث متغير الحالة الاجتماعية

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
48.33%	29	متزوج
51.66%	31	غير متزوج
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) الذي يبين الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة الاستطلاعية، ويتضح أن عدد المتزوجين قدر بـ (29) فردا بنسبة (48.33%)، في حين قدر عدد غير المتزوجين بـ (31) فردا أي ما يعادل نسبة (51.66%).

ثالثا: من حيث متغير السن.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
55%	33	من 25 سنة إلى 34 سنة
28.33%	17	من 35 سنة إلى 44 سنة
16.66%	10	من 45 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين توزيع أفراد العينة من حيث متغير السن، حيث قدر عدد العاملين الذين يبلغ سنهم (من 25 سنة إلى 34 سنة) (33) فردا أي ما يعادل نسبة (55%)، وهي أعلى نسبة كون المركب يضم نسبة كبيرة من الشباب، في حين قدر عدد الأفراد الذي يندرج سنهم ضمن المجال (من 35 سنة إلى 44 سنة) (17) فردا بنسبة (28.33%)، أما الأفراد الذين يبلغ سنهم (من 45 سنة فما فوق) (10) أفراد بنسبة (16.66%) حيث أن الأفراد كبار السن يشكلون نسبة قليلة داخل المركب.

رابعاً: من حيث متغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير سنوات الخدمة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
53.33%	32	من 1 إلى 5 سنوات
38.33%	23	من 6 إلى 11 سنة
8.33%	5	من 12 سنة فما فوق
100%	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) الذي يبين عدد سنوات الخدمة لأفراد العينة يلاحظ أن عدد العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (من 1 إلى 5 سنوات) (32) فرداً أي بنسبة (53.33%)، وهي تدل أن معظم العاملين وافدون جدد على المركب في حين بلغ عدد الأفراد الذين تبلغ سنوات عملهم من (6 إلى 11 سنة) (23) فرداً بنسبة (38.33%) أما العاملين ذوي سنوات الخدمة (من 12 سنة فما فوق) (5) أفراد بنسبة (8.33%).

5- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

• شملت الدراسة الاستطلاعية الأدوات التالية:

- استبيان العدالة التنظيمية من إعداد الباحثة.
- استبيان الولاء الوظيفي من إعداد الباحثة.

أولاً - وصف أدوات الدراسة الاستطلاعية:

1- استبيان العدالة التنظيمية

صمم استبيان العدالة التنظيمية بالاعتماد على ما يلي:

- تفكيك متغير العدالة التنظيمية إلى خمسة محاور هي على التوالي (محور العدالة التوزيعية، محور العدالة الإجرائية ومحور العدالة التعاملية، محور العدالة التقييمية، ومحور العدالة الأخلاقية).
- الاطلاع على التراث الأدبي والنظري لموضوع العدالة التنظيمية.
- الاستعانة بمجموعة من الاستبيانات التي عالجت موضوع العدالة التنظيمية أخذت من الدراسات السابقة التي تم تناولها منها:

- دراسة "البشاشة 2008" حيث قدر ثبات استبانة دراسته باستخدام ألفا كرونباخ (0.90).

- دراسة "قليع 2010" قدر ثبات الاستبانة في دراسته (0.91) باستخدام ألفا كرونباخ.

- إضافة إلى دراسة "أبو جاسر 2015" حيث بلغ معامل ثبات استبانة دراسته لقياس العدالة التنظيمية (0.77).

وبمساعدة الأستاذة المشرفة استطاعت الباحثة أن تنشئ استبياناً يتكون من (57) سبعة وخمسين عبارة موزعة على (05) خمسة محاور هي:

- محور العدالة التوزيعية: ويقصد بها عدالة المخرجات أي ما يحصل عليه العامل نظير ما يقدمه من مجهود ويضم 15 خمسة عشرة عبارة (1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15).

- **محور العدالة الإجرائية:** ويقصد بها عدالة الإجراءات التي تتحكم في مخرجات العدالة التوزيعية ويضم 12 اثني عشرة عبارة (16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27).
- **محور العدالة التعاملية:** ويقصد بها عدالة المعاملة عند تطبيق الإجراءات المختلفة عليه ويضم 10 عشرة عبارات (28.29.30.31.32.33.34.35.36.37).
- **محور العدالة التقييمية:** ويقصد بها عدالة المعايير التي يتم بها تقييم أداء العامل ومجهوده ويضم 11 أحد عشرة عبارة (38.39.40.41.42.43.44.45.46.47.48).
- **محور العدالة الأخلاقية:** ويقصد بها إحساس العامل بالعدالة الإنسانية المأخوذة من العقيدة والقيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع ويضم 9 تسعة عبارات (49.50.51.52.53.54.55.56.57). **(انظر الملحق رقم (02)).**

- طريقة التصحيح:

- وضع للاستبيان تعليمات تتضمن أن يجيب العامل على كل عبارة تبعا لبدائل خمسة حسب مقياس ليكرت الخماسي أوزانها كما يلي:
- موافق بشدة (05) خمس درجات، موافق (04) أربع درجات، محايد (03) ثلاث درجات، معارض (02) درجتان، معارض بشدة (01) درجة واحدة.

2- مقياس الولاء الوظيفي

- صمم استبيان الولاء الوظيفي بالاعتماد على ما يلي:
- تفكيك متغير الولاء الوظيفي إلى ثلاثة محاور هي على التوالي: (محور الولاء العاطفي، محور الولاء المستمر، محور الولاء المعياري)
- الاطلاع على التراث الأدبي لموضوع الولاء الوظيفي.
- والاستعانة بمجموعة من الاستبيانات التي عالجت موضوع الولاء الوظيفي في الدراسات السابقة التي تم تناولها نذكر منها:
- 127- دراسة "محمد زين العابدين عبد الفتاح" حيث قدر ثبات استبانة دراسته للولاء الوظيفي (0.82) باستخدام معامل ألفا كرونباخ.
- _ دراسة "السعود وسلطان 2009" حيث استخدم المقياس الذي أعده (بورتر و زملاؤه 1974) حيث قدر ثبات المقياس 0.72 باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار.
- وبمساعدة الأستاذة المشرفة استطاعت الباحثة أن تنشئ استبياناً يتكون من (51) واحد وخمسون عبارة موزعة على (03) ثلاثة محاور هي:

- **محور الولاء العاطفي:** ويقصد به مدى ارتباط العامل بعمله عاطفياً واستعداده للتضحية من أجله دون شروط ويضم 20 عشرون عبارة: (1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20).

- **محور الولاء المستمر:** ويقصد به رغبة العامل في البقاء في عمله رغم وجود عروض أفضل ويضم 15 خمسة عشرة عبارة: (21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31.32.33.34.35).

• **محور الولاء المعياري:** ويقصد به الالتزام الأخلاقي الذي يحمله العامل لعمله ويجعله مرتبطاً بالبقاء فيه ويضم 16 عبارة: (36.37.38.39.40.41.42.43.44.45.46.47.48.49.50.51). **انظر الملحق رقم (03).**

- **طريقة التصحيح:**

• وضع للاستبيان تعليمات تتضمن أن يجيب العامل على كل عبارة تبعا لبدائل خمسة أوزانها كما يلي:

- بدرجة كبيرة جدا (05) خمس درجات، بدرجة كبيرة (04) أربع درجات، بدرجة متوسطة (03) ثلاث درجات، بدرجة قليلة (02) درجتان، بدرجة قليلة جدا (01) درجة واحدة.

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية:

أولا – استبيان العدالة التنظيمية

أ- الصدق:

اعتمد في حساب صدق استبيان "العدالة التنظيمية" على ثلاث طرق من طرق حساب الصدق وهي: طريقة صدق المحتوى عبر مؤشر صدق المحكمين، وطريقة صدق المفهوم أو الصدق التكويني، وطريقة صدق المقارنة الطرفية أو الصدق التمييزي؛ لأنه كلما تعددت طرق حساب الصدق كلما ساعد ذلك على الوصول إلى أفضل تفسير ممكن لدرجات الأداة (أبو علام، 1998، ص.405).

أ- **1 صدق المحكمين:** عرض الاستبيان على (08) ثمانية أساتذة محكمين من كلتا جامعتي أم البواقي وقالمة (انظر الملحق رقم 01) لإبداء رأيهم حول مدى صلاحية البنود لقياس ما وضعت لقياسه، ومدى وضوح وكفاءة الصياغة اللغوية ومدى شمولية الاستبيان لمختلف جوانب الموضوع في مدة أديها شهر ونصف وأقصاها خمسة أشهر حيث كان التواصل عبر البريد الإلكتروني.

وفي ضوء اقتراحاتهم وملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض العبارات وإجراء تعديل على أخرى وحذف البعض الآخر.

• وقد تم اعتبار التعديلات التالية:

حيث تم الاتفاق على حذف العبارات التالية والتي تتشابه في المعنى مع عبارات أخرى وهذا ما أدى إلى التكرار لذا تم حذفها:

- العبارة رقم 3 والتي نصها " الراتب الشهري الذي أتحصل عليه مناسب لقدراتي وإمكانياتي."
 - العبارة رقم 10 والتي نصها " الحوافز المادية توزع على العاملين بإنصاف."
 - العبارة رقم 11 والتي نصها " تمنح المكافآت للعاملين الذين يستحقونها."
 - العبارة رقم 24 والتي نصها " اشعر بان سلوكيات الرؤساء تتسم بالنزاهة."
 - العبارة رقم 39 والتي نصها " تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين في هذا المركب وفق أسس و معايير منصفة."

- العبارة رقم 46 والتي نصها " تشجع الإدارة العاملين على تحسين أدائهم. بتقييمها العادل له."
 - العبارة رقم 51 والتي نصها " تشعرنني الإدارة بأن أدائي الجيد لعملي أمر بالغ الأهمية وسأحاسب عليه في الدنيا والآخرة."

- العبارة رقم 57 والتي نصها " اكتسبت من خلال عملي في المركب العديد من القيم الأخلاقية والاجتماعية والإنسانية."

• وتم إدخال مجموعة من التعديلات على صياغة بعض العبارات لتكون أوضح وأسهل للفهم من طرف عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح التعديلات التي تم إدخالها على عبارات استبيان العدالة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
1	الراتب الشهري الذي أتحصل عليه عادل.	الراتب الشهري الذي أتحصل عليه كاف لتلبية جميع متطلباتي الحياتية.
3	الراتب الشهري الذي أتحصل عليه مناسب لقدراتي وإمكاناتي.	الراتب الشهري الذي أتحصل عليه مناسب لمنصبي والمهام الموكلة لي.
8	تقسم الأعباء والأعمال بنزاهة بين العاملين داخل هذا المركب.	تقسم أعباء العمل بعدل بين العاملين في المركب.
10	الحوافز المادية توزع على العاملين بإنصاف.	اشعر ان نظام الحوافز في المركب عادل.
14	تتسم القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة بالعدالة.	تتسم القرارات الادارية التي تصدرها الادارة بالعدل بين العمال.
18	تطبق القرارات الإدارية بشفافية على جميع العاملين دون استثناء.	تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين بشفافية.
19	يتم محاسبتني على اخطائي المهنية بإنصاف من طرف الادارة	اشعر انه سيتم محاسبتني بإنصاف من طرف الإدارة في حال ارتكابي أخطاء في عملي.
21	يعمل الرؤساء على حل النزاعات بين العاملين داخل المركب بشكل برضي جميع الأطراف.	تعمل الادارة على حل النزاعات بين العاملين داخل المركب بشكل برضي جميع الأطراف.
24	يسود المركب علاقات اجتماعية وإنسانية قائمة على الاحترام.	يسود المركب علاقات إنسانية قائمة على الاحترام.
28	تستقبل الإدارة جميع الشكاوي والتظلمات وتحلها بنزاهة وعدل.	قسمت الى بندين: - تستقبل الإدارة جميع الشكاوي و التظلمات و مشاكل العاملين. -تعمل الإدارة على حل مختلف الشكاوي بشكل عادل ونزيه.
33	تحرص الإدارة على زرع روح المحبة والتعاون والعمل الجماعي بين العمال.	تحرص الإدارة على زرع روح العمل الجماعي بين العمال.
37	تقدم الإدارة مكافآت عادلة لجميع العاملين كل وفق جهده سعيا نحو تحقيق الأداء الجيد.	تقدم الإدارة مكافآت وفق معايير موضوعية لتحسين الاداء.
40	نظام الترقيات في هذا المركب عادل ويقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق .	نظام الترقيات في المركب يقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق .
41	يسود المركب قيم أخلاقية تشجع على العمل بتفان وإتقان.	يسود المركب قيم أخلاقية تشجع على العمل.

42	أعتقد أن الإدارة تعمل على زرع الفضائل الحميدة بين العاملين.	أعتقد ان الادارة تعمل على زرع الاخلاق المهنية بين العمال.
43	تختار الإدارة العاملين بها على أساس التحلي بالقيم الأخلاقية إضافة إلى الأداء.	يؤخذ الجانب الأخلاقي بعين الاعتبار في عملية التوظيف.
44	تجمع الإدارة بين الأخلاق والقانون في اتخاذ القرارات المختلفة.	تهتم الادارة بالجمع بين الجانب الاخلاقي والقانوني في اتخاذ القرارات الادارية.
46	وجود القيم الأخلاقية في المركب يزيد من ثقتي بعدم تعرضي للظلم من طرف الإدارة.	الاهتمام بالجانب الاخلاقي من طرف الادارة يزيد من ثقتي بعدم التعرض للظلم.

• وبعد هذه التعديلات أصبح عدد بنود "مقياس العدالة التنظيمية" (47) سبعة وأربعون عبارة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** من أجل تقدير التجانس الداخلي، تم الاعتماد على ما تتمتع به عبارات الاستبيان من اتساق داخلي، وبناءا على ذلك حسبت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية، وذلك على عينة قوامها (60) عاملا من عمال مركب تكرير السكر "بولاية قالمة" والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط ودالاتها الإحصائية كما يلي :

جدول رقم (10): يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=60).

رقم العبار	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبار	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبار	معامل الارتباط
1	**0.662	11	**0.597	21	**0.741	31	**0.654	41	**0.600
2	**0.669	12	**0.674	22	**0.621	32	**0.720	42	**0.765
3	**0.648	13	**0.546	23	**0.697	33	**0.536	43	**0.662
4	**0.587	14	**0.670	24	**0.435	34	**0.762	44	**0.599
5	**0.548	15	**0.606	25	**0.500	35	**0.710	45	**0.581
6	**0.538	16	**0.640	26	**0.650	36	**0.750	46	**0.604
7	**0.482	17	**0.662	27	**0.593	37	**0.333	47	**0.660
8	**0.472	18	**0.472	28	**0.694	38	**0.732		
9	**0.691	19	**0.483	29	*0.322	39	*0.287		
10	**0.424	20	**0.648	30	**0.685	40	**0.462		

* دال عند (0.05). ** دال عند (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أنه من أصل (47) سبعة وأربعين عبارة لها دلالة إحصائية فيما يختص بعلاقتها بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، (45) خمسة وأربعون عبارة ترتبط ارتباطا دالا عند مستوى (0.01)، و(02) عبارتين ترتبط ارتباطا دالا عند مستوى (0.05)، وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة من عبارات الاستبيان.

• كما حسبت معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=60).

المحور	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	العدالة التقييمية	العدالة الأخلاقية
معامل الارتباط	**0.920	**0.913	**0.910	**0.839	**0.895

** دال عند (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، جاءت دالة عند (0.01) كما جاءت عالية ومرضية.

ج- **صدق المقارنة الطرفية:** ويسمى أيضا بالصدق التمييزي أو صدق المجموعات المتضادة، ويقوم في جوهره على أساس مقارنة درجات الاستبيان التي حصلت عليها مجموعتان متطرفتان من أفراد العينة التي طبق عليها الاستبيان وذلك من خلال حساب فروق المتوسطات ودلالاتها الإحصائية وذلك من خلال حساب فروق المتوسطات ودلالاتها الإحصائية بين من يمثلون الإرباعي الأعلى ومن يمثلون الإرباعي الأدنى باستخدام اختبار T-test.

وقد جاءت "ت" ودلالاتها الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12): نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين مجموعة المستوى المرتفع ومجموعة المستوى المنخفض لتقدير الذات لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	د ح	مستوى الدلالة
16	135.3750	11.92127	9.536	30	0.000
16	100.5000	8.47742			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات دالة إحصائيا مما يدل على أن للاستبيان القدرة على التمييز بين المستوى المرتفع لإدراك العدالة التنظيمية والمستوى المنخفض منه.

ثانيا. **ثبات مقياس العدالة التنظيمية:** تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقتين:

1- **التجزئة النصفية:** حيث بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان الفردي والزوجي القيمة $r = (0.868)$ ليصبح معامل الثبات أو معامل الاتساق بعد تصحيح الطول بمعادلة "سبيرمان-براون" (0.929) .

2- **حساب تباين درجات الاستبيان:** حيث بلغ معامل ألفا-كرونباخ، وهي المعادلة الأنسب في هذه الحالة القيمة (0.958) .

• وتشير القيمتان (0.929) و (0.958) إلى الدرجة المرضية والعالية من الثبات التي يتمتع بها استبيان "العدالة التنظيمية" انظر الملحق رقم (04) المقياس في صورته النهائية.

ثانيا: استبيان الولاء الوظيفي:

أ- الصدق

اعتمد في حساب صدق استبيان "الولاء الوظيفي" على الطرق التالية:

أ- 1 صدق المحكمين: عرض الاستبيان على (08) ثمانية أساتذة محكمين من جامعة أم البواقي وجامعة قالم (انظر الملحق رقم 01) وذلك لإبداء رأيهم حول مدى صلاحية البنود لقياس ما وضعت لقياسه، ومدى وضوح وكفاءة الصياغة اللغوية ومدى شمولية الاستبيان لمختلف جوانب الموضوع وفي ضوء اقتراحاتهم وملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض العبارات وإجراء تعديل على أخرى وحذف البعض الآخر.

• وقد تم اعتبار التعديلات التالية:

• حيث تم الاتفاق على حذف العبارات التالية والتي تتشارك تقريبا نفس المعنى مع بعض العبارات الأخرى مما أدى إلى حذفها لعدم الوقوع في التكرار:

- العبارة رقم 4 والتي نصها: " لا أستطيع الانتقال للعمل في مركب آخر."

- العبارة رقم 9 والتي نصها: " اعترز بالعمل في هذا المركب."

- العبارة رقم 10 والتي نصها: " لا معنى لحياتي دون العمل في هذا المركب. "

- العبارة رقم 12 والتي نصها: " العمل في هذا المركب جزء لا يتجزأ من حياتي. "

- العبارة رقم 14 والتي نصها: " لدي ارتباط عاطفي ونفسي بيني وبين هذا المركب. "

- العبارة رقم 16 والتي نصها: " انا متعلق بهذا المركب و لا أستطيع تركه. "

- العبارة رقم 17 والتي نصها: " لا أتخيل حياتي دون العمل في هذا المركب. "

- العبارة رقم 19 والتي نصها: " اشعر بتطابق بين قيمي و قيم هذا المركب الذي اعمل فيه. "

- العبارة رقم 20 والتي نصها: " استمتع بالحديث عن المركب الذي اعمل فيه مع أصدقائي من خارج العمل. "

- العبارة رقم 21 والتي نصها: " استمراري في هذا العمل نابع من حاجتي المادية فقط. "

- العبارة رقم 23 والتي نصها: " لا أستطيع ترك العمل في المركب بسبب تدني احتمالات الحصول على عمل آخر. "

- العبارة رقم 27 والتي نصها: " اتمتع بمكانة خاصة في هذا المركب. "

- العبارة رقم 30 والتي نصها: " ظروف المادية لا تسمح لي بترك العمل حاليا حتى وإن رغبت في ذلك. "

- العبارة رقم 33 والتي نصها: " أعتقد أن قرار ترك العمل في هذا المركب الآن سينجر عنه أعباء مالية ومعنوية أعجز عن تحملها. "

- العبارة رقم 34 والتي نصها: " لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك المركب الذي أعمل به حاليا. "

- العبارة رقم 39 والتي نصها: " اشعر بأنني ملزم أخلاقيا بالاستمرار في هذا العمل رغم وجود عروض عمل أفضل. "

- العبارة رقم 41 والتي نصها: " اشعر بالتزام أخلاقي يفرض علي الولاء لهذا المركب. "

- العبارة رقم 43 والتي نصها: " استمراري بالعمل في هذا المركب نابع من شعوري بالولاء له. "

- العبارة رقم 48 والتي نصها: " تربطني بعلمي رابطة أخلاقية تمنعني من التخلي عنه. "

- العبارة رقم 50 والتي نصها: " اشعر أنني مدين لهذا المركب و يتحتم علي رد الجميل بالبقاء فيه. "

- تم إدخال مجموعة من التعديلات على صياغة بعض العبارات للفهم الأوضح والأسهل من طرف المبحوثين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح التعديلات التي تم إدخالها على عبارات استبيان الولاء الوظيفي.

رقم العبارة	قبل التعديل	بعد التعديل
4	لا أستطيع التأقلم في مكان آخر غير المركب الذي اعمل فيه.	اشعر أن التكيف في مكان عمل آخر سيكون صعبا علي.
7	لهذا المركب مكانة خاصة في نفسي.	يكتسي المركب الذي أعمل فيه مكانة خاصة في نفسي .
10	يسعدني عملي في هذا المركب.	أشعر بالسعادة نظير عملي في المركب .
11	إنني مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساهم في على نجاح هذا المركب.	إنني مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف المركب.
15	الفت العمل في هذا المركب.	اعتدت العمل في المركب لذا لم افكر في البديل.
26	أرى أنه من الأفضل أن يقضي المرء حياته المهنية في مكان عمل واحد.	أؤمن بضرورة قضاء مسيرتي المهنية في مكان عمل واحد.
28	اعتقد انه من المفروض أن يكون العامل مجتهدا في أي عمل يكلف به داخل المركب.	اعتقد انه من المفروض أن يكون العامل مجتهدا في عمله داخل المركب.

- وبعد هذه التعديلات أصبح عدد عبارات "مقياس الولاء الوظيفي" (32) اثنان وثلاثين عبارة. أ-2 صدق الاتساق الداخلي: من أجل تقدير التجانس الداخلي، حيث تم الاعتماد على ما تتمتع به عبارات الاستبيان من اتساق داخلي، وبناء على ذلك حسبت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية. وذلك على عينة قوامها (60) عاملا من عمال مركب تكرير السكر "بولاية قالمة".

- والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية كما يلي:

الجدول رقم (14): يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان الولاء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=60)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.695	12	**0.359	23	**0.621
2	**0.553	13	0.232	24	**0.341
3	**0.436	14	0.198	25	**0.439
4	**0.486	15	**0.521	26	**0.646
5	*0.302	16	**0.662	27	**0.660
6	**0.564	17	**0.493	28	**0.593
7	**0.751	18	0.185	29	**0.385
8	**0.412	19	**0.485	30	**0.585
9	**0.586	20	**0.689	31	**0.724
10	**0.679	21	**0.448	32	0.223
11	**0.484	22	**0.506		

* دال عند (0.05). ** دال عند (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أنه من أصل (32) اثنان وثلاثين عبارة لها دلالة إحصائية فيما يختص بعلاقتها بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، (27) سبع وعشرين عبارة ترتبط ارتباطاً دالاً عند مستوى (0.01)، و(01) عبارة واحدة ترتبط ارتباطاً دالاً عند مستوى (0.05)، و(04) أربعة عبارات لم تصل إلى حدود الدلالة الإحصائية وهي العبارة رقم (13) والتي تنص على "أشعر بأنه ليس لدي خيار آخر سوى الاستمرار في هذا العمل"، والعبارة رقم (14) التي تنص على "أفضل البقاء للعمل في

هذا المركب لأن فرصة الحصول على عمل أفضل نادرة"، والعبارة رقم (18) والتي تنص على "أخشى إن تركت العمل في هذا المركب إلا أستطيع العودة مجدداً في حال رغبت في ذلك" وكذلك العبارة رقم (32) والتي نصها "أشعر بحجم مسؤوليتي اتجاه العمل الذي أؤديه داخل هذا المركب" وبالتالي تم حذفها وبذلك أصبح عدد عبارات الاستبيان في صورته النهائية (28) عبارة، وتم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور والدرجة الكلية لاستبيان الولاء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=60).

المحور	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري
معامل الارتباط	**0.896	**0.723	**0.877

** دال عند (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور والدرجة الكلية لاستبيان الولاء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، جاءت دالة عند (0.01) كما جاءت مقبولة ومرضية.

أ-3 صدق المقارنة الطرفية: و يسمى أيضاً بالصدق التمييزي أو صدق المجموعات المتضادة، ويقوم في جوهره على أساس مقارنة درجات الاستبيان التي حصلت عليها مجموعتان متطرفتان من أفراد العينة التي طبق عليها الاستبيان.

وذلك من خلال حساب فروق المتوسطات ودلالاتها الإحصائية بين من يمثلون الإربعاء الأعلى ومن يمثلون الإربعاء الأدنى باستخدام اختبار T- test.

• وقد جاءت قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين مجموعة المستوى المرتفع ومجموعة المستوى المنخفض في مقياس الولاء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

مستوى الدلالة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	د ح	مستوى الدلالة
المستوى المرتفع	16	69.6250	2.98608	9.738	30	0.000
المستوى المنخفض	16	51.5000	6.78233			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً مما يدل على أن للاستبيان القدرة على التمييز بين المستوى المرتفع لدرجة الولاء الوظيفي والمستوى المنخفض منه .

(ب) الثبات: بعد استبعاد العبارات الأربع التي لم تصل لحدود الدلالة الاحصائية، تم حساب ثبات مقياس "الولاء الوظيفي" كما يلي:

1- التجزئة النصفية: حيث بلغ معامل الارتباط بين نصفي المقياس الفردي والزوجي القيمة $r = (0.722)$ ، ليصبح معامل الثبات أو معامل الاتساق بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان- براون (0.839) .

2- حساب تباين درجات المقياس: حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ، وهي المعادلة الأنسب في هذه الحالة (0.895) .

• وتشير القيمتان (0.839) و (0.895) إلى الدرجة المرضية والمقبولة من الثبات التي يتمتع به مقياس "الولاء الوظيفي". انظر الملحق رقم (05) المقياس في صورته النهائية.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

1- منهج الدراسة الأساسية:

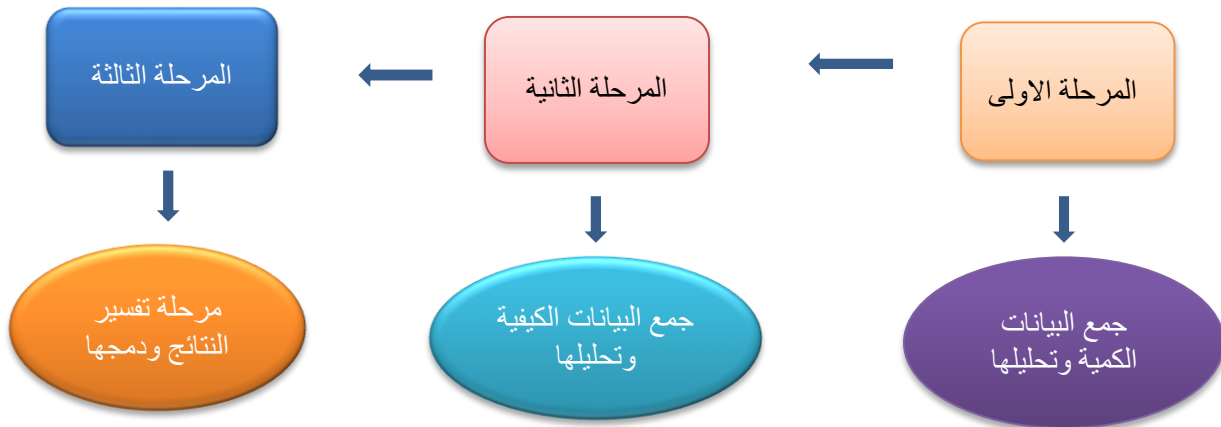
"يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية" (شريبط، 2009، ص. 99).

حيث استخدمت الباحثة منهج الدراسات المختلطة بنمطه التتابعي التفسيري وفقاً للتقسيم المعتمد على نوع البحوث (كمية أو كيفية)، ويندرج في إطاره الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي بتفرعاته المسحي والمقارن والارتباطي وفق التقسيم المعتمد على تصميم البحث (العينة والفرضيات). والمنهج المختلط يعرف الذي على أنه "النمط البحثي الذي يجمع بين طريقة كمية واحدة على الأقل (مصممة لجمع البيانات الرقمية) وطريقة كيفية واحدة على الأقل (مصممة لجمع البيانات الكيفية)" (أحمد، 2016، ص. 111).

واعتمدت الباحثة على النمط التتابعي التفسيري كأحد التصاميم التي يعتمد عليها في أسلوب البحوث المختلطة والذي يعرف على أنه تصميم "يقوم على جمع وتحليل البيانات الكمية يتبعها مرحلة جمع وتحليل البيانات الكيفية اعتماداً على نتائج الدراسات الكمية، ونظراً لأن الباحث يبدأ بجمع البيانات الكمية، فإن اهتمامه ينصب على البيانات والنتائج الكمية التي يعمل على متابعتها وتفسيرها بطريقة تفصيلية من خلال البيانات والنتائج الكيفية (من خلال الاعتماد على سبيل المثال على طريقة المقابلة بهدف فهم نتائج الاستبيان) ويقوم هذا النمط على فكرة أن الاعتماد على النتائج الكيفية من شأنه أن يساهم في تفسير وإيضاح نتائج التحليل الكمي (Borrego et al., 2009, P.59; Ivankova et al., 2006, P.5).

ثم يتم بعد ذلك الجمع والربط بين البيانات الكمية والكيفية في مرحلتي تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسات، وترجع أهمية هذا النمط إلى دوره في شرح وتوضيح العلاقات وتفسير نتائج الدراسات الكمية اعتماداً على البيانات الكيفية" (أحمد، 2016، ص. 118).

حيث قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الرقمية أو الكمية واستخدمت المقابلة كأداة مكملة لجمع البيانات النوعية وذلك لتفسير أعمق وفهم أوضح لنتائج تحليل البيانات الكمية. ويمكن تلخيص ذلك في التصميم التالي:



الشكل رقم(12): يوضح الخطوات التفصيلية للتصميم التتابعى التفسيري بالمنهج المختلط.

المصدر: من إعداد الباحثة.

2- مكان وزمن إجراء الدراسة الأساسية:

أولاً- من حيث المكان:

أجريت الدراسة الأساسية بمركب تكرير السكر بولاية قالمة SORA SUCRE .

ثانياً – من حيث الزمان:

أجريت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة ابتداء من منتصف شهر جانفي إلى غاية منتصف شهر مارس 2020.

3- عينة الدراسة الأساسية:

تم الاعتماد على استخدام طريقة الحصر الشامل – عدا أفراد العينة الاستطلاعية وموظفي الإدارة- لكل العاملين الذين يزاولون عملهم فعليا وبطريقة منتظمة في المركب وذلك لضمان التعميم ومصداقية النتائج وتقليل أخطاء التحيز أو الصدفة وقدر عدد العاملين الاجمالي (370) عاملا في تلك الفترة وبعد استثناء أفراد العينة الاستطلاعية وموظفي الإدارة الذين قدر عددهم بـ (75) فردا اقتصرت العينة الأساسية بذلك على (295) عاملا وزعت عليهم أكثر (300) نسخة كل نسخة تحتوي على أداتين.

وبعد جمع بيانات الدراسة الأساسية، قدر عدد الأفراد الذين استجابوا استجابة سليمة (228) عاملا وعاملة مستوفاة بياناتهم أي بنسبة (77.28%) من أفراد العينة الأساسية.

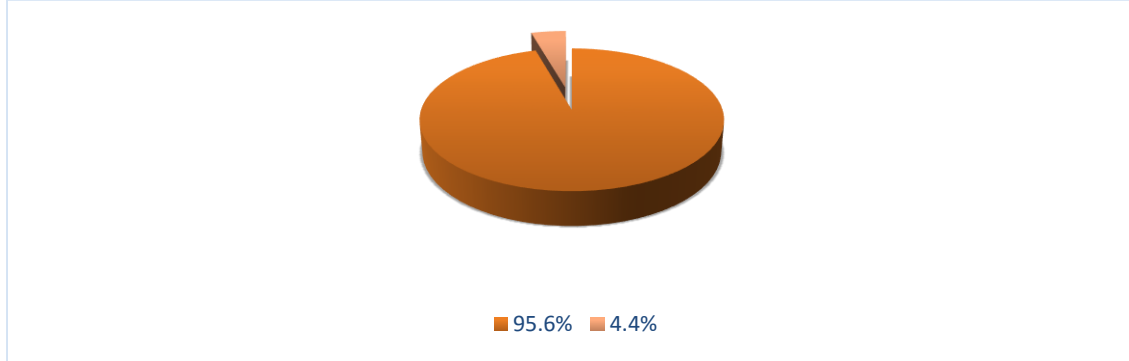
4- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

أولاً – من حيث متغير الجنس:

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
95.6%	218	ذكور
4.4%	10	إناث
100%	228	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن قيمة تكرارات الإناث البالغة (218) بنسبة (95.60%) يفوق قيمة تكرارات الإناث البالغة (10) وبنسبة (4.40%)؛ مما قد يكون راجعا إلى أن نسبة توزيع الذكور في المجتمع يزيد عن نسبة توزيع الإناث، حيث أن الإناث العاملات يتكفلن بالتنظيف والطبخ فقط في حين كل أعمال المركب تقع على عاتق الذكور في كل التخصصات.



الشكل رقم (13): مخطط يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.

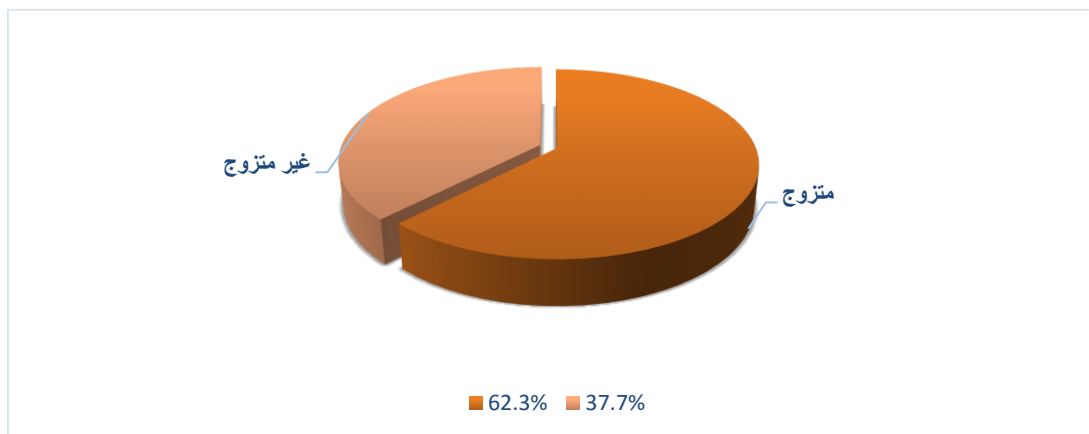
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

ثانيا - من حيث متغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
62.3%	142	متزوج
37.7%	86	غير متزوج
100%	228	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن عدد العاملين المتزوجين بلغ (142) عاملا أي بنسبة (62.3%) في حين بلغ عدد العاملين غير المتزوجين (86) عاملا أي بنسبة (37.7%).



الشكل رقم (15): مخطط يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة الاجتماعية.

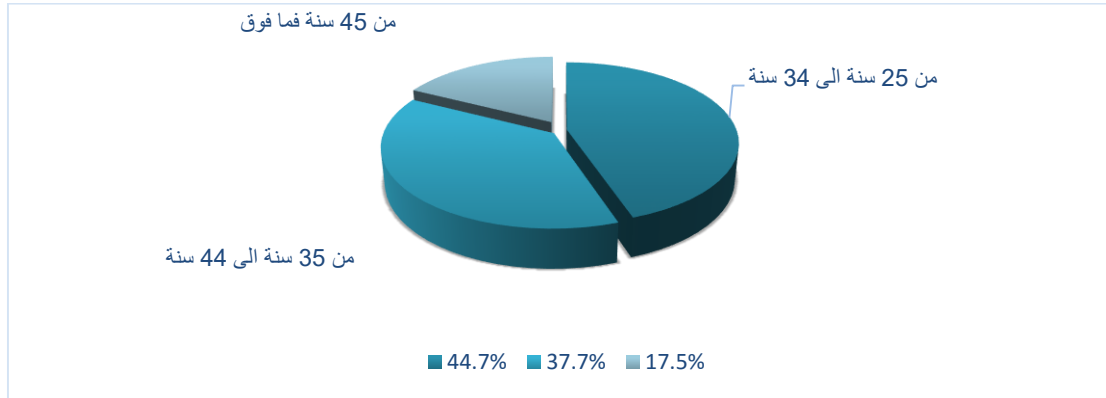
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

ثالثاً- من حيث متغير السن.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
44.7%	102	من 25 سنة الى 34 سنة
37.7%	86	من 35 سنة الى 44 سنة
17.5%	40	من 45 سنة فما فوق
100%	228	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن أعلى قيمة كانت للفئة العمرية (من 25 سنة إلى 34 سنة) بتكرار (102) وبنسبة (44.7%) وهذا يعود أساساً إلى الطاقة الشبابية التي تحتل المركب، ثم الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 44 سنة) بتكرار (86) وبنسبة (37.7%)، ثم الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) بتكرار (40) وبنسبة (17.5%).



الشكل رقم(14): مخطط يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.

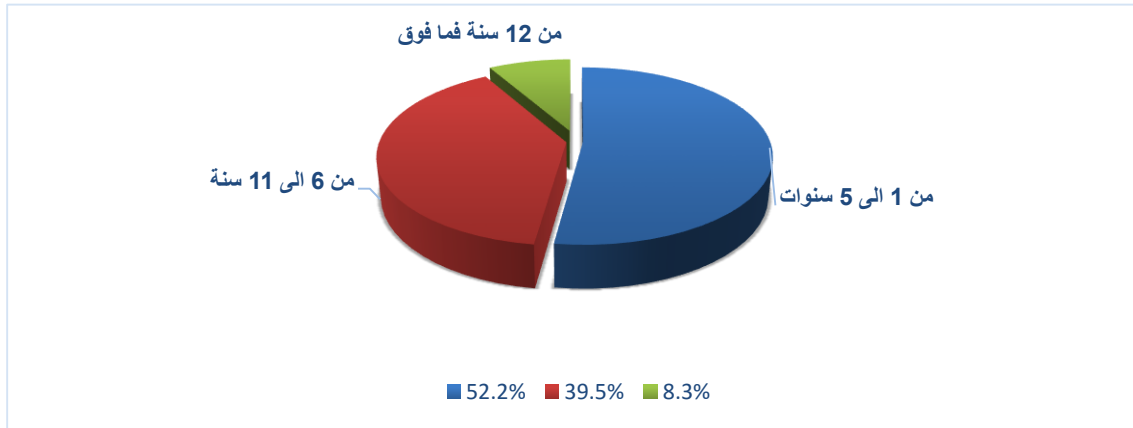
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Excel.

رابعاً- من حيث متغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير سنوات الخدمة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
52.2%	119	من 1 إلى 5 سنوات
39.5%	90	من 6 سنوات إلى 11 سنة
8.3%	19	من 12 سنة فما فوق
100%	228	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن عدد العاملين من ذوي الخبرة (من 1 إلى 5 سنوات) 119 عاملاً بنسبة (52.2%) وبلغ عدد العاملين ذوي الخبرة (من 6 سنوات إلى 11 سنة) 90 عاملاً بنسبة (39.5%) أما أصحاب الخبرة (من 12 سنة فما فوق) بلغ 19 عاملاً بنسبة مقدارها (8.3%) ويلاحظ أن معظم العاملين وافدون جدد وفي بداية مشوارهم المهني في المركب.



الشكل رقم (16): مخطط يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخدمة. المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Excel.

5- أدوات الدراسة الأساسية:

- استخدمت في الدراسة الأساسية الأدوات التالية:

(1) استبيان العدالة التنظيمية.

(2) استبيان الولاء الوظيفي.

(3) المقابلة

أولاً - وصف أدوات الدراسة الأساسية :

(1) استبيان العدالة التنظيمية:

يتكون الاستبيان من (47) سبعة وأربعين عبارة، موزعة على (05) خمسة محاور كالتالي:

- محور العدالة التوزيعية: يضم ثلاثة عشرة عبارة (1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13).
- محور العدالة الإجرائية: ويضم 10 عشرة عبارات (14.15.16.17.18.19.20.21.22.23).
- محور العدالة التعاملية: ويضم 10 عشرة عبارة (24.25.26.27.28.29.30.31.32.33).
- محور العدالة التقييمية: ويضم 7 سبعة عبارات (34.35.36.37.38.39.40).
- محور العدالة الأخلاقية: ويضم 7 سبعة عبارات (41.42.43.44.45.46.47).

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية:

6-1 استبيان العدالة التنظيمية :

أ- الصدق:

تم الاعتماد في حساب صدق استبيان العدالة التنظيمية عن طريق مؤشر صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، وصدق المقاربة الطرفية أو الصدق التمييزي.

ب- الثبات:

تم حساب ثبات استبيان العدالة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية، ومعامل الاتساق، ومعامل الفا-كرونباخ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية من خلال سحب (40) ورقة من إجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (21): يوضح معامل الارتباط بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية (ن=40).

المحاور	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	العدالة التقييمية	العدالة الأخلاقية
معامل الارتباط	**0.903	**0.882	**0.777	**0.857	**0.701

** دال عند (0.01) .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

وقد جاءت جميع معاملات الارتباط مرضية ومقبولة؛ مما يوحي بالثقة في استخدام الاستبيان.

طريقة التصحيح:

• وضع للاستبيان تعليمات تتضمن أن يجيب العامل على كل عبارة تبعاً لبدائل خمسة حسب مقياس ليكرت الخماسي أوزانها كما يلي:

موافق بشدة (05) خمس درجات، موافق (04) أربع درجات، محايد (03) ثلاث درجات، معارض (02) درجتان، معارض بشدة (01) درجة واحدة.

- ويتم تفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل محور من محاوره حسب المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للأوزان - الحد الأدنى للأوزان / عدد الفئات.

طول الفئة = 5 - 1 / 5

طول الفئة = 5 / 4 = 0.8

ولبناء الفئات تم إضافة 0.8 في كل مرة كما يلي:

(1.80-1) ، (2.60-1.81) ، (3.40-2.61) ، (4.20-3.41) ، (5-4.21).

وتم تقليص عدد الفئات إلى 3 فئات رئيسية لتقييم المتوسط الحسابي من خلال المجالات التالية:

الجدول رقم (22): يوضح المجالات الخاصة بتقييم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على استبيان العدالة التنظيمية.

التقييم	قيمة المتوسط
منخفض	(2.60 - 1)
متوسط	(3.40 - 2.61)
مرتفع	(5 - 3.41)

المصدر: من إعداد الباحثة .

2-6 استبيان الولاء الوظيفي:

- يتكون الاستبيان من (28) ثمانية وعشرين عبارة موزعة على (03) ثلاثة محاور هي:
- محور الولاء العاطفي: ويضم 11 أحد عشرة عبارة (1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11).
 - محور الولاء المستمر: ويضم 7 سبعة عبارات (12.13.14.15.16.17.18).
 - محور الولاء المعياري: ويضم 10 عشرة عبارات (19.20.21.22.23.24.25.26.27.28).
 - الخصائص السيكومترية لاستبيان الولاء الوظيفي :
- أ- الصدق :

تم الاعتماد في حساب صدق استبيان الولاء الوظيفي على طريقة صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، وصدق المقاربة الطرفية أو الصدق التمييزي.

ب- الثبات: تم حساب ثبات استبيان الولاء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية ، معامل الإتساق، ومعامل الفا-كرونباخ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لاستبيان الولاء الوظيفي من خلال سحب (40) ورقة من إجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (23): يوضح معامل الارتباط بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبيان الولاء الوظيفي (ن=40).

المحاور	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري
معامل الارتباط	**0.932	**0.840	**0.776

** دال عند (0.01) .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

وقد جاءت جميع معاملات الارتباط مرضية ومقبولة؛ مما يوحي بالثقة في استخدام الاستبيان.

طريقة التصحيح:

• وضع للاستبيان تعليمات تتضمن أن يجيب العامل على كل عبارة تبعا لبدائل خمسة حسب مقياس ليكرت الخماسي أوزانها كما يلي:

بدرجة كبيرة جدا (05) خمس درجات، بدرجة كبيرة (04) أربع درجات، بدرجة متوسطة (03) ثلاث درجات، بدرجة قليلة (02) درجتان، بدرجة قليلة جدا (01) درجة واحدة.

- ويتم تفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل محور من محاوره حسب المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للأوزان - الحد الأدنى للأوزان / عدد الفئات المفترضة.

طول الفئة = 5 - 1 / 5

طول الفئة = 5/4 = 0.8

ولبناء الفئات تم إضافة 0.8 في كل مرة كما يلي:

(1.80-1) ، (2.60-1.81) ، (3.40-2.61) ، (4.20-3.41) ، (5-4.21).

وتم تقليص عدد الفئات الى 3 فئات رئيسية لتقييم المتوسط الحسابي من خلال المجالات التالية:

الجدول رقم (24): يوضح المجالات الخاصة بتقييم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على استبيان الولاء الوظيفي.

التقييم	قيمة المتوسط
منخفض	(2.60 -1)
متوسط	(3.40 -2.61)
مرتفع	(5 -3.41)

المصدر: من إعداد الباحثة .

(3)المقابلة

بعد توزيع الاستمارات على العاملين واسترجاعها والبدء في عملية التفريغ ما شد انتباه الباحثة هو التشابه الكبير في استجابات المبحوثين خاصة في استجاباتهم على استبيان العدالة التنظيمية، وكذلك ما لاحظته من خلال الالتقاء بهم واطلاعهم الأولي على الاستبيان، وما يظهر عليهم من مشاعر الاستياء والتذمر وقلة الحيلة ويبدوون بسرد العديد من الحقائق حول سبب تلك المشاعر السلبية، إضافة الى نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أعطت للباحثة نظرة أولية عن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والذي كان ضعيفا مقارنة بمستوى الولاء لديهم والذي جاء متوسطا، فقررت الباحثة الاعتماد على المقابلة كأداة مكملة لتفسير نتائج استبيان العدالة في إطار منهج البحوث المختلطة بتصميمه التتابعي التفسيري من خلال القيام ببناء دليل مقابلة يتكون من 10 أسئلة مفتوحة تخدم بنود الاستبيان الخاص بالعدالة التنظيمية، ويجب عليها العاملون بشكل أكثر حرية، وتعرف المقابلة على انها" محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه" (المحمودي، 2019، ص.141).

وتمثلت الاسئلة في ما يلي:

الجدول رقم (25): يوضح اسئلة المقابلة.

رقم السؤال	السؤال
1	لماذا أنت غير راض عن أجرك؟
2	ما رأيك في نظام الورديات؟
3	كيف يتم تقييم عملك؟
4	كيف هي علاقتك بمشرفك؟
5	هل توجد نقابة حرة للدفاع عن حقوق العاملين داخل المركب؟
6	كيف يتم التعامل مع الغياب والتأخر في العمل؟
7	هل تسمح الإدارة لكم بالاستفسار عن مختلف القوانين والقرارات؟
8	متى تحصلت على آخر مكافأة من الإدارة؟

9	ما مدى استفادتك من القرارات التي يتم تطبيقها عليكم كعاملين؟
10	كيف يتم التعامل معك في حالة القيام بأخطاء في العمل؟

7- طريقة إجراء أدوات الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صلاحية أدوات البحث وأخذ الإذن من إدارة المركب والاتفاق على مواعيد إجراء الدراسة ومدتها، وزع كل من استبيان العدالة التنظيمية واستبيان الولاء الوظيفي على أفراد عينة الدراسة الأساسية، بعد أن أوضحت لهم الباحثة أن المعلومات التي سيدلون بها خاصة بالبحث فقط، ولغرض تحضير رسالة الدكتوراه، وأنه لا دخل للإدارة في ذلك، وأفهمتهم أنه لا معنى لمشاركتهم في البحث دون تعاونهم من خلال الحرص على الصدق في الإجابة.

وبعد توزيع أدوات الدراسة الأساسية حثت الباحثة أفراد العينة على الإجابة بصدق، وأفهمتهم أن ذلك هام جدا بالنسبة لعملها؛ حتى يمكنها الحصول على نتائج يمكن الثقة فيها، وحتى يمكن مساعدتهم، ووعدهم أن هذه الإجابات ستبقى في سرية تامة، ولن يطلع أحد عليها.

ونظرا لانشغال العاملين بأشغالهم داخل المركب فقد اتفقت الباحثة مع العاملين على موعد تسليم الاستمارة بعد الإجابة عليها فمنهم من يعيدها في نفس اليوم ومنهم من يؤجلها للغد أو إلى يوم آخر وذلك حسب مواقيت عملهم.

ورغم اجتهاد الباحثة في الحصول على أقل عدد ممكن من حالات رفض الإجابة وعلى أكبر عدد ممكن من البيانات المستوفاة ضمانا للتعميم؛ قامت الباحثة بتوزيع أكثر من 300 استمارة وذلك بعد استبعاد موظفي الإدارة وأفراد العينة الاستطلاعية والذين إجمالهم 75 مفردة؛ إلا أنها استعادت (228) نسخة من أصل أكثر من (300) نسخة موزعة منها:

(25) نسخة لم تسترجع رغم إلحاح الباحثة، كانت قد وزعت قبل البدء في حملة الصيانة داخل المركب بسبب عدم حضور العاملين في تلك الفترة والتي بدأت بداية شهر مارس وتستمر لأكثر من شهر وتشهد غياب العاملين وبعدها انقطعت الباحثة عن الذهاب للمركب بسبب جائحة كورونا.

(31) نسخة لم تستطيع الباحثة الحصول عليها بسبب ملاحظة العاملين في الإجابة عليها والتحجج بنسيان ذلك أو القيام بتضييعها لعدة مرات.

(16) نسخة رفضت بسبب عدم استيفاء البيانات وكذلك الإجابات الجزئية وذلك لعدم الجدية في ملأ إحدى الأدوات، حيث يصبح لا معنى لباقي الدرجات في غياب إحداها.

وقد اعتمدت الباحثة على القيام بمقابلات مع عاملين من كل مجموعة (A.B.C.D) تم اختيارهم بطريقة عشوائية في أعمار مختلفة لجمع البيانات الكيفية حيث تم اختيار عاملين من كل مجموعة إضافة إلى اثنتين من العاملات ليصبح المجموع 10 عاملين طرحت عليهم أسئلة مفتوحة.

8- الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة الأساسية باستخدام نظام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS26.0"، وهذه الأساليب هي كالتالي:

أولا - أساليب الإحصاء الوصفي:

- (1) التكرارات.
- (2) النسب المئوية.
- (3) المتوسط الحسابي.
- (4) الانحراف المعياري.

ثانيا - أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- (1) معامل ارتباط بيرسون.
- (2) تحليل التباين الأحادي.
- (3) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.
- (4) اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين.
- (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- (6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- (7) تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.
- (8) تربيع ايتا للدلالة العملية.

لكن قبل التطرق للنتائج يجب الإشارة إلى معنى الدلالة العملية أو ما يعرف أيضا بقوة العلاقة في الواقع وحجم التأثير Effect size.

- مفهوم الدلالة العملية:

- عرفها الصياد (1998) بقوة العلاقة أو الارتباط Strength of relationship بين المتغير المستقل والمتغير التابع " (بحاش، 2019، ص. 250).

- ومن وجهة نظر دانييل (Daniel, 1977) هي عبارة عن الأهمية العلمية والعملية للظاهرة الموجودة في المجتمع موضوع الدراسة، ولها عدد من المؤشرات التي تستخدم لتحديد الفرق الإحصائي للاختبارات الإحصائية المتعددة، وتختلف مؤشرات باختلاف مستويات القياس كمرجع ابسيلون (ϵ^2) والذي ابتكره كيلى، ومرجع ايتا (η^2) الذي طوره كوهين (1977) ، ومرجع اوميغا (ω^2) والذي طوره هيس (1973) " (بحاش، 2020، ص. 15).

- ولاختبار الدلالة العملية في الدراسة الحالية تم الاعتماد على مربع ايتا حيث "أشار فؤاد أبو حطب و أمال صادق (1991) إلى أن إحصاء مربع ايتا يسمى أحيانا نسبة الارتباط، وتقدم مقياسا وصفيا للترابط بين العينات موضع البحث (مجموعات مستقلة أو غير مستقلة) " (بحاش، 2020، ص. 81) .

- " إذا كان مربع ايتا أو اوميغا يساوي (0.01) فهذا يدل على قيمة صغيرة جدا (1% من التباين في المتغير التابع يمكن إرجاعه فقط إلى أثر المتغير المستقل).

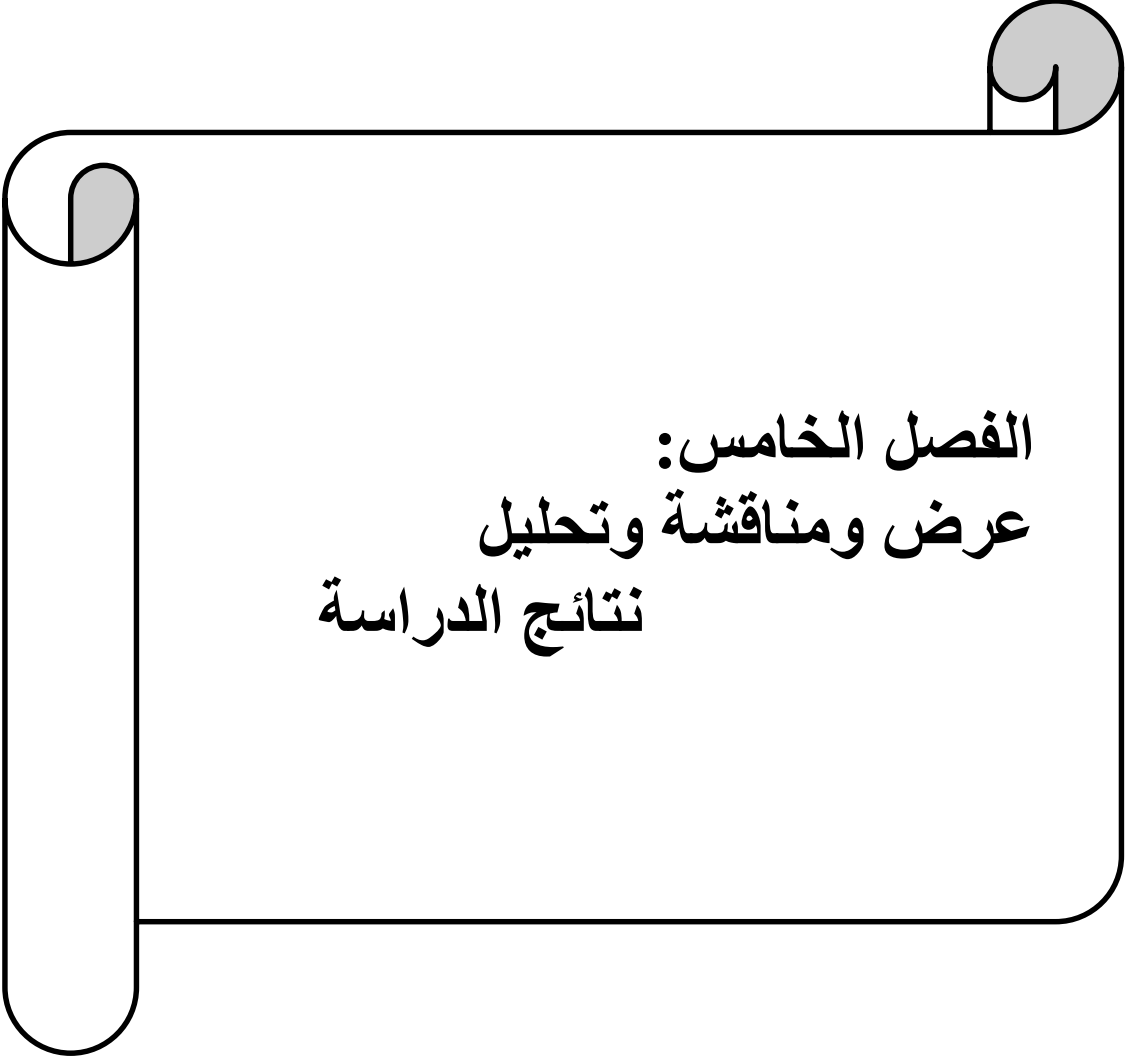
- إذا كان مربع ايتا أو اوميغا يساوي (0.06) فهذا يدل على قيمة متوسطة (6% من التباين في المتغير التابع يمكن إرجاعه فقط إلى أثر المتغير المستقل).

- إذا كان مربع ايتا أو اوميغا يساوي (0.15) فهذا يدل على قيمة كبيرة (15% من التباين في المتغير التابع يمكن إرجاعه فقط إلى أثر المتغير المستقل).

- إذا كان مربع ايتا أو اوميغا يساوي (0.20) فهذا يدل على قيمة كبيرة جدا (20% من التباين في المتغير التابع يمكن إرجاعه فقط إلى أثر المتغير المستقل) " (بحاش،2020،ص. 82) .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تظهر أهمية الدراسة الاستطلاعية، كخطوة سابقة للدراسة الأساسية وما تحمله من معلومات وأفكار تدعم الباحث للولوج إلى الدراسة الأساسية مزودا بأدوات مقننة صادقة وثابتة توصله لنتائج أكثر قربا للواقع في ضوء ما يستند إليه من أساليب إحصائية.



الفصل الخامس:
عرض ومناقشة وتحليل
نتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.
 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.
 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.
 4. عرض نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة.
 5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة.
 - 1.5 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى.
 - 2.5 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية.
 - 3.5 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة.
 - 4.5 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الرابعة.
 6. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية السادسة.
 - 1.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
 - 2.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
 - 3.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
 - 4.6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
 7. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية السابعة.
 - 1.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
 - 2.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
 - 3.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
 - 4.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
 - 5.7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية والتي تم ترتيبها وفقاً لتساؤلات الدراسة وسيتناول الفصل مناقشة وتحليل للنتائج التي تمخضت عنها الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة؛ من خلال إظهار أوجه الإتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج تلك الدراسات، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى إدراك العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الاخلاقية) لدى عينة الدراسة من العاملين بمركب تكرير السكر منخفض.

وللتحقق من صحة الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية بمركب تكرير السكر بولاية قلمة من وجهة نظر العاملين به كما هو موضح في الجداول التالية:

1-1 المحور الأول: العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (26): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً.

الرقم	العبرة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة					
1	الراتب الشهري الذي أتصل عليه كاف لتلبية جميع متطلباتي الحياتية.	8	14	16	47	143	1.67	1.07	13	منخفض	
		3.5%	6.1%	7%	20.6%	62.6%					
2	الراتب الشهري الذي أتلقاه من المركب يتناسب مع المجهود الذي أقدمه.	5	16	27	65	115	1.82	1.03	10	منخفض	
		2.2%	7%	11%	28.5%	50.4%					
3	الراتب الشهري الذي أتصل عليه مناسب لمنصبي والمهام الموكلة لي.	5	18	26	57	122	1.80	1.06	11	منخفض	
		2.2%	7.9%	11%	25%	53.5%					
4	الراتب الشهري الذي أتصل عليه يتوافق ومؤهلاتي العلمية.	5	25	37	59	102	2.00	1.11	9	منخفض	
		2.2%	11%	16%	25.9%	44.7%					
5	راتبي الشهري عادل مقارنة برواتب زملائي في المركب.	10	48	43	51	76	2.40	1.26	5	منخفض	
		4.4%	21%	18%	22.4%	33.3%					
6	الراتب الشهري مساوي لما يتحصل عليه عمال آخرون في مركبات صناعية أخرى.	4	13	37	52	122	1.79	1.02	12	منخفض	
		1.8%	5.7%	16%	22.8%	53.5%					
7	ساعات عملي مناسبة وعادلة.	13	66	46	51	52	2.72	1.25	1	متوسط	
		5.7%	28%	20%	22.4%	22.8%					
8	تقسم أعباء العمل بعدل بين	13	56	56	56	47	2.70	1.20	2	متوسط	

				20.6 %	24.6 %	24. %6	24. %6	5.7 %	%	العاملين في المركب.	
منخفض	6	1.15	2.16	86	61	45	29	7	ت	9 أشعر أن نظام الحوافز في المركب عادل.	
				37.7 %	26.8 %	19. %7	12. %7	3.1 %	%		
منخفض	8	1.20	2.01	108	58	31	21	12	ت	10 أحصل على مكافآت نظير الأعمال الإضافية التي أؤديها.	
				46.5 %	25.4 %	13. %6	9.2 %	5.3 %	%		
منخفض	4	1.26	2.42	75	45	58	36	14	ت	11 أشعر أن نظام التأمينات عادل في هذا المركب.	
				32.9 %	19.7 %	25. %4	15. %8	6.1 %	%		
منخفض	3	1.24	2.44	70	52	51	44	11	ت	12 يوزع نظام العطل والإجازات بشكل عادل بين العمال.	
				30.7 %	22.8 %	22. %4	19. %3	4.8 %	%		
منخفض	7	1.17	2.12	92	59	42	26	9	ت	13 يتمتع العاملون داخل المركب بفرص عادلة للترقية.	
				40.4 %	25.9 %	18. %4	11. %4	3.9 %	%		
منخفض		1.15	2.15								محور العدالة التوزيعية

1-2.60 منخفض / 2.61-3.40 متوسط / 3.41-5 مرتفع.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (26) الخاص باستجابات أفراد العينة على محور العدالة التوزيعية يتضح أن أعلى متوسط حسابي (2.72) بتقدير متوسط للبند رقم 7 "ساعات عملي مناسبة وعادلة"، وبانحراف معياري قدره (1.25)، حيث أجاب (5.7%) بموافق بشدة، (28.9%) موافق، (20.6%) محايد، و(22.4%) معارض، و(22.8%) معارض بشدة، وهذا يوضح بأن ساعات العمل في المركب يمكن القول أنها مناسبة ومقبولة لدى حوالي (35%) من العاملين الذين أبدوا موافقتهم على هذا البند، في حين أن أكثر من (44%) عبروا عن معارضتهم لهذا النظام حيث أن الإدارة تقرر على العاملين نظام العمل باستخدام الورديات لثمانية ساعات حيث لا يتوقف الإنتاج لمدة 24 ساعة، مما قد يسبب التعب الجسمي بسبب عدم انتظام أوقات وساعات النوم لدى العاملين حسي ما أدلوا به، حيث أن هذا النظام منافي لما خلق عليه الإنسان حيث يعمل نهاراً وبنام ليلاً، لكن نظام الورديات يتسبب بتأثير سلبي على تنظيم الساعة البيولوجية للإنسان ما يجعله يعاني من اضطرابات في النوم، والتي بدورها تخلق لديه عدم التركيز وتنقص من فعالية أدائه لافتقاده للنوم الصحي، في حين بلغ ثاني متوسط حسابي (2.70) بتقدير متوسط للبند رقم 8 "تقسم أعباء العمل بعدل بين العاملين في المركب." حيث أجاب (5.6%) بموافق بشدة، (24.6%) موافق، (24.6%) محايد، و(24.6%) معارض، و (20.6%) معارض بشدة، وهذا ما يبين روح التعاون بين العاملين والذين يتفوقون فيما بينهم على تقسيم أعباء العمل بشكل مرضي ويحرصون على مساعدة بعضهم البعض في أداء مختلف المهام في حالة عدم قدرة أحدهم على القيام بمهامه على حد قولهم، هذا بالنسبة للبند التي جاءت بتقدير متوسط أما بقية البنود جاءت بتقييم منخفض وخاصة البنود الخاصة بالراتب الشهري ونظام الحوافز والمكافآت وكذلك الترقية وهذا ما يلاحظ في البند 1 "الراتب الشهري الذي أتحصل عليه كاف لتلبية جميع متطلباتي الحياتية." الذي حل في المرتبة الأخيرة 13 بمتوسط حسابي قدر بـ (1.67) وانحراف معياري يساوي (1.07)، ويحل البند 6 "الراتب الشهري مساوي لما يتحصل عليه عمال آخرون في

مركبات صناعية أخرى." في المرتبة 12 بمتوسط حسابي بلغ (1.79) وانحراف معياري يساوي (1.02)، أما البند 3 " الراتب الشهري الذي أتحصل عليه مناسب لمنصبي والمهام الموكلة لي." فقد حل في المرتبة 11 بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (1.06)، في حين حل البند 2 " الراتب الشهري الذي أتلقاه من المركب يتناسب مع المجهود الذي أقدمه." في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.82) وانحراف معياري يساوي (1.03)، أما البند 4 "الراتب الشهري الذي أتحصل عليه يتوافق ومؤهلاتي العلمية." حل في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 2.00 وانحراف معياري يساوي (1.11)، أما البند 10 " أحصل على مكافآت نظير الأعمال الإضافية التي أؤديها." حل في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.01) وانحراف معياري يساوي (1.20)، في حين حل البند 13 " يتمتع العاملون داخل المركب بفرص عادلة للترقية." المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.12) وانحراف معياري يساوي (1.70)، أما البند 9 " أشعر أن نظام الحوافز في المركب عادل." احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.16) وانحراف معياري يساوي (1.15)، أما البند 5 " راتبي الشهري عادل مقارنة برواتب زملائي في المركب " فقد احتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري يساوي (1.26)، كما احتل البند 11 " أشعر أن نظام التأمينات عادل في هذا المركب." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وانحراف معياري يساوي (1.26)، كما احتل البند 12 " يوزع نظام العطل والإجازات بشكل عادل بين العمال." المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري يساوي (1.24)، وهذا ما نتج عنه إدراك متدني لدرجة تطبيق العدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين داخل المركب حيث بلغ متوسط البعد الكلي (2.15) وانحراف معياري يساوي (1.15)، ويمكن تفسير ذلك بعدم رضا العاملين عن نظام توزيع الأجور والرواتب داخل المركب وهذا ما تظهره نسبة العاملين الذين يعتبرون أن الراتب الذي يتحصلون عليه غير كاف لمتطلباتهم الحياتية حيث بلغ مجموع نسبة المعارضين بشكل عام ما يعادل (83%) من مجموع أفراد العينة وهي نسبة كبيرة جدا مما يدل على إجماع العاملين على أن قيمة الراتب لا تسمن ولا تغني من جوع خاصة في الوقت الحالي بسبب الأزمة الاقتصادية والغلاء المتقشي في كل مجالات الحياة، إضافة إلى أن مجموع (75%) من المعارضين من أفراد العينة يعتبرون الراتب الذي يتحصلون عليه غير مساو لما يتحصل عليه غيرهم من العاملين في مركبات أخرى يشغلون نفس مناصبهم وهذا في نظرهم ظلم وتعدي على حقوقهم من طرف الإدارة مما يجعلهم غير راضين عن سياستها التنظيمية، وفي نفس الوقت يوجد (78%) من مجموع المعارضين من العاملين يشعرون أن راتبهم غير متناسب مع المهام الموكلة لهم وأنهم يستحقون أكثر، ومن جهة أخرى يلاحظ أن نسبة ما يعادل (79%) منهم أيضا يعتبرون أن راتبهم لا يعادل ما يقدمونه من مجهودات فما يحصلون عليه من مدخلات أقل بكثير مقارنة بمخرجاتهم، كما يلاحظ أيضا أن نسبة (66%) من أفراد العينة يعتقدون أن راتبهم لا يتناسب ومؤهلاتهم العلمية كون معظمهم حاملين لشهادات جامعية كما صرحوا به، ويحصلون على رواتب قليلة لا تكفي لسد حاجاتهم في خضم الظروف المعيشية الحالية، كما أن إدارة المركب لا تعتمد في سياستها التنظيمية على نظام مكافآت أو ترقية أو حوافز مقتن وفعال يضمن حقوق العاملين حسبهم حيث أن الإدارة لم تعمل على محاولة تغطية جانب واحد فقط يشفع لها التقصير حيث أن ما نسبته (71%) من المعارضين ينفون حصولهم على مكافآت نظير أعمال إضافية قاموا بتقديمها، وحوالي (66%) يعترضون على تمتعهم بفرص عادلة للترقية في خضم اللاموضوعية في الاختيار الذي يميز كل الإدارات الجزائية من وجهة نظرهم، كما أن (61%) من أفراد العينة لا يشعرون بعدالة نظام الحوافز ويشككون في وجوده من الأساس في النظام الداخلي وسياسة الإدارة

حيث أن فكرة منح الحوافز المادية قد يكون فكرة عابرة لإسكات العاملين في حالة احتمال فوضى أو انقطاع عن العمل، في حين أن الأسلوب المعتمد هو الاعتماد على العقوبات كسبيل لإجبار العاملين على أداء عملهم والحضور في الوقت المحدد حيث أصبح العامل يعتبر العمل عبئاً بدل أن يكون شغفاً، وقد جاءت هذه النتيجة مخالفة لدراسة البشاشة (2008) حيث جاءت فيها العدالة التوزيعية بدرجة مرتفعة ودراسة قليب (2011) حيث كانت متوسطة الدرجة ودراسة السبعي (2012) وكذلك دراسة أبو تايه (2012) ودراسة الحقباني (2016) ودراسة منشي (2017) ودراسة أبو لبدة (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2020) ودراسة Onodugo Ogbuabor, & Ghasi (2020) ودراسة Arjmand. Asgari, Nojabae, & (2011) واتفقت مع دراسة عباينة والهيجنة والواكد (2014) ودراسة أبو سمعان (2015).

2-1 المحور الثاني: العدالة الإجرائية:

الجدول رقم (27): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً.

الرقم	العبارات	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
14	تتسم القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة بالعدل بين العمال.	9	28	61	54	76	2.29	1.16	9	منخفض
		3.9%	12.3%	26.8%	23.7%	33.3%				
15	أحصل على معلومات كافية من الإدارة حول مختلف القرارات التي تخص عملي.	19	37	47	48	77	2.44	1.32	3	منخفض
		8.3%	16.2%	20.6%	21.1%	33.8%				
16	تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين بشفافية.	11	33	46	66	68	2.39	1.23	6	منخفض
		6.6%	14.5%	20.2%	28.9%	29.8%				
17	تطبق القوانين الخاصة بالمركب على العاملين دون تمييز بينهم.	12	31	51	63	71	2.34	1.20	8	منخفض
		5.3%	13.6%	22.4%	27.6%	31.3%				
18	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمركب.	4	20	45	67	92	2.02	1.05	10	منخفض
		1.8%	8.8%	19.7%	29.4%	40.4%				
19	أشعر أنه سيتم محاسبتي بإنصاف من طرف الإدارة في حال ارتكابي أخطاء في عملي.	18	31	49	51	79	2.37	1.29	7	منخفض
		7.9%	13.6%	21.5%	22.4%	34.6%				
20	تقدم الإدارة توضيحات لاستفسارات العاملين بشأن كل القرارات التي تتخذها.	28	21	45	63	71	2.43	1.34	4	منخفض
		12.3%	9.2%	19.7%	27.6%	31.1%				

21	تعمل الإدارة على حل النزاعات بين العاملين داخل المركب بشكل برضي جميع الأطراف.	ت	13	38	49	53	75	2.39	1.25	5	منخفض
		%	5.7	16.7	21.5	23.2	32.9	%	%	%	%
22	يسمح لي الرؤساء بتقديم اقتراحات حول عملي.	ت	16	49	46	49	68	2.54	1.30	2	منخفض
		%	7	21.5	20.2	21.5	29.8	%	%	%	%
23	أحصل على ما أحتاجه من معلومات حول عملي.	ت	19	62	47	52	2.77	1.29	1	متوسط	
		%	8.3	27.2	20.6	21.1	22.8	%	%	%	%
محور العدالة الإجرائية											
1.0-2.61 منخفض / 2.61-3.40 متوسط / 3.41-5 مرتفع.											

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (27) الخاص باستجابات أفراد العينة على محور العدالة الإجرائية يتضح أن أعلى متوسط حسابي (2.77) بتقدير متوسط للبند رقم 23 "أحصل على ما أحتاجه من معلومات حول عملي." وبانحراف معياري قدره (1.29)، حيث أجاب (8.3%) بموافق بشدة، و(27.2%) موافق، و(20.6%) محايد، و(21.1%) معارض، و(22.8%) معارض بشدة، ويمكن تفسير ذلك بأن حرص الإدارة على تقديم المعلومات للعاملين حول عملهم هو أساس سيرورة العمل، وهذا يصب في المقام الأول في مصلحتها كون تعطل العمل أو عدم فهم العامل لمهامه قد يسبب تأخر في الإنتاج مما يعود بالسلب على الربح، في حين أن بقية البنود جاءت بتقييم منخفض وخاصة البنود الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ونوعية القرارات وطريقة تطبيقها وكذلك طرق المحاسبة وحل المشكلات بين العاملين حيث حل البند 18 "تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمركب،" في المرتبة العاشرة بتقدير منخفض ومتوسط حسابي بلغت قيمته (2.02) وانحراف معياري يساوي (1.05)، واحتل البند 14 "تتسم القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة بالعدل بين العمال." المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.29) وانحراف معياري يساوي (1.16)، أما البند 17 "تطبق القوانين الخاصة بالمركب على العاملين دون تمييز بينهم." فاحتل المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.34) وانحراف معياري يساوي (1.20)، كما جاء البند 19 "أشعر أنه سيتم محاسبتني بإنصاف من طرف الإدارة في حال ارتكابي أخطاء في عملي." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.37) وانحراف معياري يساوي (1.29)، في حين حل البند 16 "تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين بشفافية." في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.39) وانحراف معياري يساوي (1.23)، كما حل البند 21 "تعمل الإدارة على حل النزاعات بين العاملين داخل المركب بشكل برضي جميع الأطراف." في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.39) وانحراف معياري يساوي (1.25)، وجاء البند 20 "تقدم الإدارة توضيحات لاستفسارات للعاملين بشأن كل القرارات التي تتخذها." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.43) وانحراف معياري يساوي (1.34)، وحل البند 15 "أحصل على معلومات كافية من الإدارة حول مختلف القرارات التي تخص عملي." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.44) وانحراف معياري يساوي (1.32)، في حين احتل البند 22 "يسمح لي الرؤساء بتقديم اقتراحات حول عملي." المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.54) وانحراف معياري يساوي (1.30)، وهذا ما نتج عنه إدراك متدني لدرجة تطبيق العدالة الإجرائية من وجهة نظر العاملين داخل

المركب حيث بلغ متوسط البعد الكلي (2.39) وانحراف معياري يساوي (1.24)، ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال قبول افتراض أن العاملين غير راضين عن الإجراءات التي تقوم بها الإدارة في حقهم حيث أن مجموع ما نسبته (70%) من المعارضين يرون بأنهم في معزل عن ما تقرره الإدارة ولا يملكون حق المشاركة في صنع القرار ولا الاعتراض على القرارات المتخذة وقد يعود ذلك إلى مركزية القرار واعتقاد الإدارة أنها الوحيدة القادرة على صنع القرار، في حين عبر حوالي (59%) منهم أنهم لا يملكون حتى حق الاستفسار عن ما تصدره الإدارة من قرارات، كما أن الإدارة تتعامل بطريقة ذاتية بعيدة عن الشفافية في تطبيق القرارات وهذا ما عبر عنه أكثر من (50%) من مجموع المعارضين من أفراد العينة هذا من جهة ومن جهة أخرى أكثر من (56%) منهم لا يعتبرون الإدارة كسلطة عادلة عند محاسبتهم على أخطائهم، كما أن الحالة الوحيدة التي يتلقى فيها العامل معلومات من الإدارة تكون حول كيفية أداء عمله فقط ، في حين أن المشاركة في صناعة القرار ممنوعة على العاملين ومباحة للإدارة وحكر عليها حسب ما صرح به العاملون، وجاءت هذه النتيجة مخالفة لنتائج دراسة البشباشة (2015) ودراسة قليع(2011) ودراسة السبعي (2012) وكذلك دراسة أبو تايه (2012) ودراسة أبو سمعان(2015) ودراسة الحقباني (2016) ودراسة منشي (2017) ودراسة أوبلدة (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2020) ودراسة Ogbuabor", & Ghasi (2020) ودراسة Onodugo (2020) ومتفقة مع دراسة كل من عبابنة والهياجنة والواكد (2014) ودراسة Asgari, Nojabae, & Arjmand(2011).

3-1 المحور الثالث: العدالة التعاملية:

الجدول رقم (28): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة التعاملية مرتبة تنازلياً.

الرقم	العبارة	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
24	يسود المركب علاقات إنسانية قائمة على الاحترام.	29	75	52	32	40	3.09	1.29	1	متوسطة
		7%	9%	8%	14%	17.5%				
25	يتسم العمل في المركب بروح التعاون بين العمال والرؤساء.	17	54	61	36	60	2.70	1.28	3	متوسط
		7.5%	7%	8%	15.8%	26.3%				
26	تعامل الإدارة جميع العمال بنفس المعاملة دون تمييز بينهم.	18	35	51	59	65	2.48	1.26	5	منخفض
		7.9%	4%	4%	25.9%	28.5%				
27	تستقبل الإدارة جميع الشكاوي والتظلمات ومشاكل العاملين.	15	38	57	50	68	2.48	1.25	4	منخفض
		6.6%	7%	%	21.9%	29.8%				
28	تعمل الإدارة على حل مختلف الشكاوي بشكل عادل ونزيه.	9	30	57	68	64	2.35	1.13	8	منخفض
		3.9%	2%	%	29.8%	28.1%				
29	يتعامل معي رؤسائي بكل احترام وتقدير.	20	84	40	34	50	2.95	1.32	2	متوسط
		8.8%	8%	5%	14.9%	21.9%				

منخفض	7	1.25	2.45	70	50	56	38	14	ت	تحرص الإدارة على زرع روح العمل الجماعي بين العمال.	30
				30.7 %	21.9 %	24. %6	16. %7	6.1 %			
منخفض	9	1.28	2.33	80	54	49	27	18	ت	يعمل رؤسائي في العمل على مشاركتي في حل مشكلاتي الخاصة.	31
				35.1 %	23.7 %	21. %5	11. %8	7.9 %			
منخفض	10	1.17	2.25	81	54	58	25	10	ت	تحرص الإدارة على تقديم يد المساعدة لكل العاملين بالمركب دون تمييز.	32
				35.5 %	23.7 %	25. %4	11 %	4.4 %			
منخفض	6	1.28	2.47	72	50	44	50	12	ت	يراعي رؤسائي في العمل وضعي العائلي في حال واجهتني مشكلات أيا كانت.	33
				31.6 %	21.9 %	19. %3	21. %9	5.3 %			
منخفض		1.25	2.55	محور العدالة التعاملية							

• 2.60-1 منخفض / 2.61-3.40 متوسط / 3.41-5 مرتفع.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (28) الخاص باستجابات أفراد العينة على محور العدالة التعاملية يتضح أن أعلى متوسط حسابي يساوي (3.09) بتقدير متوسط للبند رقم 24 " يسود المركب علاقات إنسانية قائمة على الاحترام." و بانحراف معياري قدره (1.29)، حيث عبر أكثر من (45%) عن وجود علاقات إنسانية طيبة داخل المركب تنطوي تحت لواء الاحترام المتبادل بين العاملين فيما بينهم والإدارة، وهذا ما أكده البند 29 " يتعامل معي رؤسائي بكل احترام وتقدير." الذي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري يساوي (1.32) حيث أن (44%) من مجموع أفراد العينة أقرروا أن الرؤساء داخل المركب يتعاملون معهم باحترام، ويليه البند 25 " يتسم العمل في المركب بروح التعاون بين العمال والرؤساء." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.70) وانحراف معياري يساوي (1.28) حيث أن نسبة حوالي (41%) نفوا هذا البند وصرحوا عن عدم وجود عنصر التعاون بين الإدارة والعمال وإنما أقرروا بوجوده فقط بين العمال فيما بينهم مستبعدين الإدارة، في حين أن بقية البنود جاءت بتقييم منخفض وخاصة البنود الخاصة بالجانب الإنساني البعيد عن الجانب الإداري الرسمي بالإضافة إلى كيفية استقبال الشكاوي والتعامل معها ومع العاملين بصفة عامة وجاء البند 32 " تحرص الإدارة على تقديم يد المساعدة لكل العاملين بالمركب دون تمييز." في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.25) وانحراف معياري يساوي (1.17)، وحل البند 31 " يعمل رؤسائي في العمل على مشاركتي في حل مشكلاتي الخاصة." في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.33) وانحراف معياري يساوي (1.28)، أما البند 28 "تعمل الإدارة على حل مختلف الشكاوي بشكل عادل ونزيه." فاحتل المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.35) وانحراف معياري يساوي (1.13)، في حين احتل البند 30 " تحرص الإدارة على زرع روح العمل الجماعي بين العمال." المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.45) وانحراف معياري يساوي (1.25)، وجاء البند 33 " يراعي رؤسائي في العمل وضعي العائلي في حال واجهتني مشكلات أيا كانت." في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.47) وانحراف معياري يساوي (1.28)، واحتل البند 26 " تعامل الإدارة جميع العمال بنفس المعاملة دون تمييز بينهم." المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.48) وانحراف معياري يساوي (1.26)، وحل البند 27 " تستقبل الإدارة جميع الشكاوي والتظلمات ومشاكل العاملين." المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي بلغت قيمته (2.48) وانحراف معياري يساوي (1.25)، وهذا ما نتج عنه إدراك متدني لبعده العدالة التعاملية من وجهة نظر العاملين داخل المركب حيث بلغ متوسط البعد الكلي (2.55) بانحراف معياري يساوي (1.25)، ويمكن تفسير هذه النتائج بافتراض إغفال الإدارة لجانب المعاملات بينها وبين العمال حيث أن الإدارة لا تتكبد عناء بناء علاقات إنسانية بينها وبين العاملين بالمركب، وتعطي فقط أهمية للجانب الرسمي فبرغم وجود عنصر الاحترام الذي يفرضه الهيكل التنظيمي وتسلسل الوظائف والمناصب إلا أن الإدارة أغلقت بذلك كل سبل الاتصال غير الرسمي الإنساني إلا في حالات قليلة، حيث أن (58%) من المعارضين من العاملين يصرون على أنهم لم يحصلوا على مساعدة من الإدارة في وقت الحاجة جراء مشكلات خاصة، ومن جهة أخرى نجد أن حوالي (52%) منهم أقرروا بأن الإدارة لا تراعي ظروفهم العائلية، كما لا تعمل على حل المنازعات بينهم بنزاهة على حسب تعبيرهم بنسبة (57%)، وفي بعض الأحيان يرفض القائمون على المركب استقبال الشكاوي أو حتى الاستماع لها وهذا ما عبر عنه أكثر من (50%) من المعارضين من أفراد العينة، ولعل آخر ما قد تفكر به الإدارة تحصين المركب بزرع روح التعاون بين العاملين وهذا ما عبر عنه أكثر من (51%) منهم وهذا ما قد يعود بالسلب على أدائهم وتوافقهم المهني حيث صرح العاملون أن العديد من زملائهم قاموا بترك العمل بسبب المعاملة السيئة من المشرف أو الإدارة، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة وادي (2007) ومخالفة لنتائج دراسة قليب (2011) ودراسة السبعي (2012) ودراسة أبو تايه (2012) ودراسة عباينة وهياجنة والواكد (2014) وأيضاً دراسة ابو سمعان (2015) ودراسة عيسات وأحمد (2016) ودراسة أبولبدة (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2020) ودراسة Onodugo Ogbuabor, & Ghasi (2020) التي جاءت فيها العدالة التعاملية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في حين جاءت بدرجة ضعيفة في الدراسة الحالية.

4-1 المحور الرابع: العدالة التقييمية

الجدول رقم (29): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العدالة التقييمية مرتبة تنازلياً.

الرقم	العبرة	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
34	يتم تقييم أدائي من قبل الإدارة بموضوعية.	ت	8	23	67	65	65	1.09	2	منخفض
		%	3.5	10.1	29.4	28.5	28.5	2.31		
35	تطلع الإدارة جميع العاملين دون استثناء على الأسس التي من خلالها يتم تقييم أدائهم.	ت	10	26	52	66	74	1.15	4	منخفض
		%	4.4	11.4	22.8	28.9	32.5	2.26		
36	يتم تقييم الأداء في هذا المركب دون اعتبار للمحسوبة والعلاقات الشخصية.	ت	10	27	53	63	75	1.16	3	منخفض
		%	4.4	11.8	23.2	27.6	32.9	2.27		
37	تقدم الإدارة مكافآت وفق معايير موضوعية لتحسين الأداء.	ت	9	15	54	54	96	1.13	7	منخفض
		%	3.9	6.6	23.7	23.7	42.1	2.06		

منخفض	6	1.10	2.07	90	62	52	16	8	ت	تسمح الإدارة للعاملين بالاعتراض على تقييم أدائهم في حالة عدم اقتناعهم بنتيجة التقييم.	38
				39.5 %	27.2 %	22.8 %	7%	3.5 %			
متوسط	1	1.28	2.99	45	35	43	86	19	ت	تقييم أدائي بموضوعية يسمح لي بتحسينه.	39
				19.7 %	15.4 %	18.9 %	37.7 %	8.3 %			
منخفض	5	1.31	2.26	91	49	44	25	19	ت	نظام الترقيات في المركب يقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق.	40
				39.9 %	21.5 %	19.3 %	11 %	8.3 %			
منخفض		1.17	2.31						محور العدالة التقييمية		

• 2.60-1 منخفض / 2.61-3.40 متوسط / 3.41-5 مرتفع.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (29) الخاص باستجابات أفراد العينة على بعد العدالة التقييمية يتضح أن أعلى متوسط حسابي يساوي (2.99) بتقدير متوسط وانحراف معياري يساوي (1.28) للبند 39 " تقييم أدائي بموضوعية يسمح لي بتحسينه." حيث أعرب أكثر من (45%) من أفراد العينة أنه كلما كان التقييم موضوعياً سمح لهم بتحسين أدائهم بما يخدم مصلحتهم الخاصة ومصلحة المركب إلا أن عنصر الموضوعية يعتبر غائبا تقريبا بشكل تام، في حين أن بقية البنود جاءت بتقدير منخفض حيث جاء البند 37 " تقدم الإدارة مكافآت وفق معايير موضوعية لتحسين الأداء." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.06) وانحراف معياري يساوي (1.13)، أما البند 38 " تسمح الإدارة للعاملين بالاعتراض على تقييم أدائهم في حالة عدم اقتناعهم بنتيجة التقييم." المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.07) وانحراف معياري (1.10)، وحل البند 40 " نظام الترقيات في المركب يقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق." في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.26) وانحراف معياري (1.31) في حين جاء البند 35 " تطلع الإدارة جميع العاملين دون استثناء على الأسس التي من خلالها يتم تقييم أدائهم." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.26) وانحراف معياري (1.15)، أما البند 36 " يتم تقييم الأداء في هذا المركب دون اعتبار للمحسوبية والعلاقات الشخصية." فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.27) وانحراف معياري (1.16)، وجاء البند 34 " يتم تقييم أدائي من قبل الإدارة بموضوعية." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.31) وانحراف معياري يساوي (1.09)، مما أدى إلى إدراك متدني لبعد العدالة التقييمية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (2.31) وبانحراف معياري (1.17) ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى افتراض أن عدم وجود معايير مقننة لتقييم أداء العاملين بموضوعية يشعرهم بعدم العدالة وهذا ما عبر عنه أكثر من (56%) من المعارضين من العاملين، ومن ناحية أخرى يوجد حوالي (60%) من العاملين نفوا معرفتهم بالأسس التي يتم من خلالها تقييم أدائهم ولا يملكون فكرة كاملة عنها، كما أن مقدار ما نسبته (66%) منهم لا يسمح لهم بالاعتراض على نتيجة تقييمهم، في حين أجمع العاملون على أن تقييم أدائهم بطريقة موضوعية يسمح لهم بتحسينه كما ذكر سابقاً ما يعود بالنفع أساساً على إنتاجية المركب، كما أن مجموع ما نسبته (60%) من العاملين المعارضين لا يتقنون في نزاهة المكلفين بتقييم الأداء ويعتبرون هذا الأخير نتاجاً للمحسوبية والعلاقات الشخصية، مما يقلل من فرص الترقية حسب مبدأ الجدارة والاستحقاق حسب ما أقر به حوالي (61%) من أفراد العينة، والذي بدوره يحرمهم من الحصول على حوافز ومكافآت حسب ما أدلى به حوالي (65%) من

العاملين، وهذا قد يرجع لغياب سياسة تنظيمية بدستور مقنن لا يفرق بين العاملين كأفراد وإنما يفرق بين ما يقدمونه من طاقة أدائية كثرة بشرية عاملة، وجاءت هذه النتيجة مخالفة لدراسة قليع (2011) والتي جاءت فيها العدالة التقييمية بدرجة متوسطة.

5-1 المحور الخامس: العدالة الأخلاقية

الجدول رقم (30): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور العدالة الأخلاقية مرتبة تنازلياً.

الرقم	العبارات	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
41	يسود المركب قيم أخلاقية تشجع على العمل.	ت	14	47	58	51	58	1.23	3	منخفض
		%	6.1%	21.1%	25.4%	22.4%	25.4%			
42	أعتقد أن الإدارة تعمل على زرع الأخلاق المهنية بين العمال.	ت	12	34	69	58	55	1.16	5	منخفض
		%	5.3%	14.9%	30.3%	25.4%	24.1%			
43	يؤخذ الجانب الأخلاقي بعين الاعتبار في عملية الترقية.	ت	28	53	75	28	44	1.27	1	متوسط
		%	12.3%	23.2%	32.9%	12.3%	19.3%			
44	تهتم الإدارة بالجمع بين الجانب الأخلاقي والقانوني في اتخاذ القرارات الإدارية.	ت	16	39	74	43	56	1.22	2	متوسط
		%	7%	17.1%	32.5%	18.9%	24.6%			
45	أشعر براحة في عملي داخل المركب كون الإدارة تمثل سلطة عادلة بالنسبة لي.	ت	10	37	62	45	74	1.21	7	منخفض
		%	4.4%	16.2%	27.2%	19.7%	32.5%			
46	الاهتمام بالجانب الأخلاقي من طرف الإدارة يزيد من ثقتي بعدم التعرض للظلم.	ت	9	43	65	48	63	1.19	6	منخفض
		%	3.9%	18.9%	28.5%	21.1%	27.6%			
47	يسود المركب روح التضامن بين العمال والإدارة كالأ أسرة الواحدة.	ت	17	39	52	60	60	1.25	4	منخفض
		%	7.5%	17.1%	22.8%	26.3%	26.3%			
	محور العدالة الأخلاقية						2.58	1.21		منخفض

• 1-2.60 منخفض / 2.61-3.40 متوسط / 3.41-5 مرتفع.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (30) الخاص باستجابات أفراد العينة على بعد العدالة الأخلاقية يتضح أن أعلى متوسط حسابي يساوي (2.96) بتقدير متوسط وانحراف معياري يساوي (1.27) للبند 43 "يؤخذ الجانب الأخلاقي بعين الاعتبار في عملية الترقية." حيث أعرب أكثر من (35%) من أفراد العينة أن الإدارة تأخذ الجانب الأخلاقي بعين الاعتبار في منح الترقيات والذي يمكن تفسيره بحرصها على اختيار أفراد ذوي ضمير لتسيير العمل بشكل يرضيها ويزيد من الأرباح ويرفع الحمل عنها، ويليه البند 44 "تهتم الإدارة بالجمع بين الجانب الأخلاقي والقانوني في اتخاذ القرارات الإدارية."

بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.63) وانحراف معياري يساوي (1.22) حيث أن ما نسبته (42%) لا يعتبرون الإدارة تجمع بين الجانب الأخلاقي والقانوني في إصدار القرارات كون أغلب القرارات حسب تصريحهم تخدم أهداف اصحاب المركب دون العاملين به كما هو حال معظم الشركات الخاصة حسب ما أدلى به العاملون الذين قابلناهم، في حين أن بقية البنود جاءت بتقدير منخفض فنجد البند 45 " أشعر براحة في عملي داخل المركب كون الإدارة تمثل سلطة عادلة بالنسبة لي. " احتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.40) وانحراف معياري يساوي (1.21)، وجاء البند 46 " الاهتمام بالجانب الأخلاقي من طرف الإدارة يزيد من ثقتي بعدم التعرض للظلم. " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.50) وانحراف معياري يساوي (1.19)، واحتل البند 42 " أعتقد أن الإدارة تعمل على زرع الأخلاق المهنية بين العمال. " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.51) وانحراف معياري يساوي (1.16)، وجاء البند 47 " يسود المركب روح التضامن بين العمال والإدارة كالأُسرة الواحدة. " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.53) وانحراف معياري يساوي (1.25) وحل البند 41 " يسود المركب قيم أخلاقية تشجع على العمل. " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.59) وانحراف معياري يساوي (1.23)، وهذا ما نتج عنه إدراك متدني لبعد العدالة الأخلاقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (2.58) وبانحراف معياري يساوي (1.21)، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن الإدارة من وجهة نظر أكثر من (51%) من العاملين المعارضين لا تعتبر سلطة عادلة وتمثل مصدرا للعقاب بدل أن تكون مصدرا للثواب أو الجزاء العادل، حيث صرح العاملون أن معظم الأخطاء حتى لو كانت بسيطة قد تنتهي بالطرد التعسفي من العمل والمركب على عاتقه العديد من القضايا التي رفعها عمال طردوا بطريقة تعسفية، كما أن إدارة المركب حسب (48%) منهم لا تأخذ بالجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين مما أدى إلى تهديدهم المستمر بالتعرض للظلم، كما أن الإدارة حسب (49%) من العاملين لا تحاول جعل المركب بيئة خصبة لزرع الأخلاق المهنية بينهم كما أن حوالي (47%) من العاملين يعتبرون أن المركب لا يحتوي على قيم أخلاقية تشجع على العمل، وهذا ما جعل العاملين في واد والإدارة في واد آخر كون أكثر من (52%) من العاملين لا يعتبرون أنفسهم جزءا من العائلة التي يمثلها المركب، فالإدارة لا تهتم بتنمية هذا الجانب بعيدة عن كل ما هو معنوي، مغفلة جانبا هاما في التعامل الإنساني الذي قد يؤثر تأثيرا سحريا على الأداء والإنتاجية، وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة مخالفة لنتائج دراسة قليب (2011) والتي كانت فيها درجة العدالة الأخلاقية متوسطة.

الجدول رقم (31): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية للاستبيان وعلى درجات المحاور الفرعية (ن = 228).

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
العدالة التوزيعية	2.15	1.15	5	منخفض
العدالة الإجرائية	2.39	1.24	3	منخفض
العدالة التعاملية	2.55	1.25	2	منخفض
العدالة التقييمية	2.31	1.17	4	منخفض
العدالة الأخلاقية	2.58	1.21	1	منخفض
الدرجة الكلية	2.39	1.40		منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (31) الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبيان وكذلك درجات المجالات الفرعية نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية قد تراوحت بين (2.15-2.58)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع الأبعاد (2.39) وانحراف معياري قيمته (1.40)، ما يظهر أن درجة إدراك العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قلمة لتجسيد أبعاد العدالة التنظيمية على أرض الواقع بشكل محسوس جاء منخفضا بالنسبة للدرجة الكلية وكذلك درجات الأبعاد الفرعية، أما فيما يتعلق بترتيب الأبعاد جاء بعد العدالة الأخلاقية في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (2.58) بانحراف معياري قيمته (1.21)، يليه محور العدالة التعاملية في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (2.55)، بانحراف معياري قيمته (1.25)، ثم في المرتبة الثالثة محور العدالة الإجرائية حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (2.39)، بانحراف معياري قيمته (1.24)، وفي المرتبة الرابعة محور العدالة التقييمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (2.31)، بانحراف معياري قيمته (1.17)، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي قيمته (2.15) وانحراف معياري قيمته (1.15) وهذا ما يشير إلى مستوى متدني من تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية مما أدى إلى ضعف إدراك العاملين داخل المركب لوجودها، وقد تعود هذه النتائج إلى مجموعة من المتغيرات التنظيمية النابعة بشكل أساسي من السياسة التنظيمية المتبعة من طرف الإدارة والموضوعة أصلا من طرفها، حيث أن إدارة المركب متهاونة اتجاه ضرورة تحسين نظام الأجور والحوافز والمكافآت وجعله من الأولويات مما جعل بعد العدالة التوزيعية يحل أخيرا، إضافة إلى وجود خلل كبير في أداء المهام داخل المركب حيث أن إدارة الموارد البشرية قد تقوم بكل الأعمال عدا العمل الذي يجب عليها القيام به من وضع خطط واتخاذ قرارات تحفظ مصالح وحقوق العاملين، والذي يعد تقصيرا في واجبها، فعلى سبيل المثال أي عامل يتأخر عن موعد التحاقه بالعمل لمدة خمس دقائق يتلقى استجوابا من الإدارة عن سبب التأخر وإذا تكرر الأمر لثلاث مرات يحصل على خصم في الراتب أو الحرمان من منحة المردودية الفردية والجماعية لمدة شهر أو ثلاثة أشهر، مع أن الأصح هو أن تلقي الاستجواب يكون عند تكرار التأخر لثلاث مرات وليس من أول مرة هذا حسب ما أدلى به العاملون أنفسهم ومن جهة أخرى الإدارة تعتمد في منح منحة المردودية الفردية (PRI) والمردودية الجماعية (PRC) وهي منحة خاصة تضاف على الراتب ويتكفل بتقييم العاملين للحصول عليها المشرف المباشر على كل مجموعة حيث أن العمل في المركب يكون حسب أربع مجموعات هي (A.B.C.D) إلا أن التقييم حسب العاملين غير موضوعي ويتأثر بالعلاقات الشخصية وكذلك الخلافات حيث يسود فيها تصيد الأخطاء من طرف المشرف إلا من رحم ربي على حد تعبير العاملين، وهذا ما قد يسبب ضغطا للعاملين تحت إشرافه ليصبحوا أكثر حرصا على العمل ليس بدافع الولاء أو الرضا ولكن بسبب الضغط للحفاظ على الأمان الوظيفي وهذه التصرفات والسلوكيات وغيرها قد يتسبب في حرمان بعض العاملين من حقهم والعكس، إضافة إلى وجود نظام داخلي وغيابه في نفس الوقت فالعاملين لم يستطيعوا الحصول على نسخة من القانون الداخلي للمركب على حد تعبير العاملين الذين تمت معهم المقابلة، مما عرقل معرفتهم بمختلف اللوائح القانونية التي تحدد الصلاحيات وتنظم المهام وتبين طرق العقاب والثواب، مما جعل العاملين يعانون من عدم الاستقرار الوظيفي والاعتراب داخل المركب خاضعين لفكرة التهديد بالتعرض للظلم بأي شكل من الأشكال، فقد يكون ظلما قانونيا إجرائيا باتخاذ قرارات تعسفية أحيانا، أو ظلما تعامليا كالتعرض لسوء المعاملة، أو ظلما توزيعيا يحرمهم من حق بذلوا جهدا من أجله أو ترقية سهروا للحصول عليها، بسبب المحسوبية والعلاقات الشخصية وذاتية الاختيار وأحيانا التحيز العاطفي

لأشخاص دون غيرهم داخل المركب، كما تعتمد الإدارة إلى غلق كل سبل الاتصال غير الرسمي والاعتماد فقط على الجانب الرسمي بشق واحد فقط ألا وهو أحادية جهة الاتصال، أي أن الاتصال يأخذ مجرى واحد ووحيد ألا وهو الاتصال العمودي من الأعلى إلى الأسفل فقط فالعاملون مهمتهم الأوحدهي استقبال الأوامر وتنفيذها كما وصلت إليهم، مما جعل الإدارة بعيدة عن مشاكل العاملين، وهم بدورهم مبعدون عن كل ما هو إداري ومغيبون عن المشاركة في صنع القرار الذي يعتبر حكرًا على الإدارة حسبهم، فالمؤسسات الخاصة لها استراتيجيات عمل أكثر جدية وأكثر انضباطًا من المؤسسات الحكومية، وهذا أمر لا يتماشى وعقلية العامل الجزائري وبالتالي فهناك اختلاف في توجهات أو وجهات النظر بين العاملين والإدارة بسبب اختلاف الأيديولوجيات والأهداف وبسبب انعدام عنصر الحوار بينهم بسبب مركزية القرار وأحادية جهة الاتصال إلا في حالات نادرة، أدى إلى العديد من المشاكل وسوء الفهم بين العامل والإدارة، كما أن فكرة الإقدام على الإضرابات أو الاحتجاجات غير واردة، كون نقابة العمال التي تمثل العامل يترأسها رئيس مجلس الإدارة نفسه حسب ما أدلى به العاملون وهذا طبعا لتجنب أي صراعات داخلية قد تعرقل الإنتاج، وهذا ليس غريبا على معظم المنظمات والشركات الخاصة في المجتمع كونهم بعيدون عن الفهم الصحيح لأهمية عنصر العدالة وضرورة توفر كل بعد من أبعادها بشكل ملموس وواقعي، وهذا ما جعل العاملين لا يستشعرون وجودها ولا بأي شكل من الأشكال، هدف الإدارة تحقيق الجودة في الإنتاجية وكسب الربح فقط وذلك من حقها فهو أصلا سبب قيامها ولكن قد يؤثر سلبا على نفسية العاملين ويسبب لهم ضغوطات نفسية تنعكس سلبا على أدائهم ورضاهم الوظيفي وولائهم للعمل، ومن هذا يستخلص ضرورة استيعاب أن التركيز على العنصر البشري يفوق أهمية التركيز على الربح، ولا يخفى أن المركب ينتج مادة السكر التي تعد مادة أولية كثيرة الاستهلاك في السوق الجزائرية، مما يجعل الحصول على الأرباح شيئا بديهيا، وتجدر الإشارة إلى أن هذه السياسة التنظيمية النفعية ليست من اختراع إدارة المركب ولكنها سياسة كل المؤسسات والشركات الخاصة، والأصح هو البحث عن التوازن في توزيع المنافع بين العمال وأصحاب العمل، لتحقيق عنصر العدالة كونها حق مكفول في كل القوانين والديساتير، وبها تبنى المنظمات وتستمر وترتقي، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع كل من دراسة وادي (2007) ودراسة عبابنة وهياجنة والواكد (2014) ودراسة عيسات وأحمد (2016) في تدني مستوى العدالة التنظيمية واختلاف في ترتيب الأبعاد وعددها، وختلفت مع كل من دراسة البشباشة (2008) ودراسة أبو جاسر (2010) وكذلك دراسة قليب (2011) و كذلك دراسة السبعي (2012) ودراسة أبو تايه (2012) إضافة إلى دراسة أبو سمعان (2015) ودراسة الحقباني (2016) وكذلك دراسة منشي (2017) ودراسة الدراوشة (2017) ودراسة فرطاس (2017) ودراسة أبو لبدة (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2020) إضافة إلى دراسة Ogbuabor, Ghasi (2020) ودراسة Onodugo & (2020) وفي درجة إدراك العدالة وترتيب وعدد أبعادها حيث تنوعت نتائجها بين درجة متوسطة إلى مرتفعة من العدالة التنظيمية.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) لدى العاملين بمركب تكرير السكر منخفض. وللتحقق من الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء الوظيفي للعاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة كما هو موضح في الجداول التالية:

1-2 المحور الأول: الولاء العاطفي:

الجدول رقم (32): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الولاء العاطفي مرتبة تنازليا.

الرقم	العبارة	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا				
1	يبتابني شعور بالفخر عند الحديث عن المركب الذي أعمل فيه.	33	39	50	47	59	2.73	1.38	4	متوسط
		14.5%	17.1%	21.9%	20.6%	25.9%				
2	أتمنى قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المركب الذي أعمل فيه.	21	32	52	44	79	2.43	1.33	9	منخفض
		9.2%	14%	22.8%	19.3%	34.6%				
3	أعتبر مشكلات المركب جزءا من مشاكلي.	42	29	56	44	57	2.80	1.42	3	متوسط
		18.4%	12.7%	24.6%	19.3%	25%				
4	أشعر أن التكيف في مكان عمل آخر سيكون صعبا علي.	23	23	62	38	82	2.41	1.33	11	منخفض
		10.1%	10.1%	27.2%	16.7%	36%				
5	يسود المركب جو العمل بروح الفريق الواحد.	52	50	57	31	38	3.20	1.37	2	متوسط
		22.8%	21.9%	25%	13.6%	16.7%				
6	يتزايد حبي للعمل في هذا المركب كل يوم.	16	30	54	61	67	2.41	1.23	10	منخفض
		7%	13.2%	23.7%	26.8%	29.4%				
7	يكتسي المركب الذي أعمل فيه مكانة خاصة في نفسي .	27	31	54	59	57	2.61	1.31	8	منخفض
		11.8%	13.6%	23.7%	25.9%	25%				
8	أشعر بالانتماء لهذا المركب.	28	36	63	42	59	2.70	1.33	6	متوسط
		12.3%	15.8%	27.6%	18.4%	25.9%				
9	أعتبر نفسي محظوظا بعلمي في المركب.	28	43	53	43	61	2.71	1.36	5	متوسط
		12.3%	18.9%	23.2%	18.9%	26.8%				
10	أشعر بالسعادة نظير عملي في المركب .	21	43	56	51	57	2.64	1.29	7	متوسط
		9.2%	18.9%	24.6%	22.4%	25%				
11	إنني مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف المركب.	64	72	51	21	20	3.60	1.23	1	مرتفع
		28.1%	31.6%	22.4%	9.2%	8.8%				
محور الولاء العاطفي							2.74	1.32		متوسط

1-2.60-2.61 منخفض/ 2.61-3.40 متوسط/ 3.41-5 مرتفع.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (32) الخاص باستجابات أفراد العينة على بعد الولاء العاطفي يتضح أن أعلى متوسط حسابي يساوي (3.60) بتقدير مرتفع وانحراف معياري يساوي (1.23) للبند 11 " إنني مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف المركب." حيث أقر أكثر من (59%) من العاملين باستعدادهم لأداء مهامهم وغيرها لتحقيق أهداف المركب لأنه يمثل بالنسبة لهم مصدر الرزق ولقمة العيش، في حين توجد ستة بنود جاءت بتقدير متوسط حيث نجد البند 5 " يسود المركب جو العمل بروح الفريق الواحد." حل في المرتبة 2 بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.20) وانحراف معياري يساوي (1.37)، حيث عبر أكثر من (41%) من العاملين عن قوة التلاحم بينهم وتعاونهم واعتمادهم على العمل كفريق واحد لتقديم أداء جيد وتميز، و يليه البند 3 " أعتبر مشكلات المركب جزءا من مشاكلي." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.80) وانحراف معياري يساوي (1.42)، حيث أن حوالي (31%) من أفراد العينة يعتبرون المشاكل التي تواجه المركب جزءا من مشاكلهم كونه مصدر رزقهم وأي مشاكل تواجهه سيكونون المتضرر الأول بسببها كقيام الإدارة مثلا بتسريح العمال، ويحل البند 1 " ينتابني شعور بالفخر عند الحديث عن المركب الذي أعمل فيه." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.73) وانحراف معياري يساوي (1.38)، حيث أن (31%) من العاملين يشعرون بالفخر بالانتماء للمركب في حين أن حوالي (46%) يعتبرونه عملا كغيره من الأعمال لكسب لقمة العيش فقط وهذا قد يعود إلى سياسة الإدارة التي ربما لا تعمل على تنمية الشعور بروح الانتماء، وجاء البند 9 " أعتبر نفسي محظوظا بعلمي في المركب." في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.71) وانحراف معياري يساوي (1.36)، حيث انقسم العاملون بين من قد يعتبرون أنفسهم محظوظين بعملهم بنسبة (31%) فحصلهم على عمل في خضم الظروف المعيشية الحالية يعد حظا جيدا وقد يحسدون عليه في حين أن حوالي (44%) لا يعتبرون أنفسهم محظوظين لأسباب ما، كما حل البند 8 " أشعر بالانتماء لهذا المركب." في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.70) وانحراف معياري يساوي (1.33)، حيث أن (43%) من العاملين لا يشعرون بالانتماء لمكان عملهم وذلك قد يكون بسبب عدم حرص أغلب المؤسسات على تنمية هذا الجانب، وحل البند 10 " أشعر بالسعادة نظير عملي في المركب." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.64) وانحراف معياري يساوي (1.39)، حيث أن العاملين غير سعداء بعملهم في المركب وقد عبر عن ذلك أكثر من (45%) منهم في حين أن نسبة حوالي (29%) سعداء وراضون عن عملهم كما ذكر سابقا أن الحصول على عمل صعب خاصة في الأونة الأخيرة ولهذا فرغم كل الصعوبات والمشكلات التنظيمية الموجودة داخل المركب إلا أن هناك من يشعر بالسعادة بالعمل فيه في حين أن نسبة (24%) المتبقية لا تكن أي مشاعر اتجاه العمل وقد يعتبرونه واجبا روتينيا يؤدي فقط، كما توجد ثلاثة بنود جاءت بتقدير منخفض حيث حل البند 7 " يكتسي المركب الذي أعمل فيه مكانة خاصة في نفسي." في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.61) وانحراف معياري يساوي (1.31)، حيث عبر أكثر من (50%) من العاملين على أن المركب يعتبر مكانا للعمل فقط لا غير ولا يمثل شيئا بالنسبة لهم ولا يملك مكانة خاصة في أنفسهم، وجاء البند 2 " أتمنى قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المركب الذي أعمل فيه." في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.43) وانحراف معياري يساوي (1.34)، حيث أن (53%) من العاملين لا يتمنون قضاء كل حياتهم المهنية في المركب ويتمنون الحصول على عمل أفضل بمعايير أحسن وأجر أعلى ومن لا يتمنى ذلك فهو حق مشروع أن يحلم الإنسان بعمل أفضل يوفر له حياة كريمة، وحل البند 6 " ينزايد حبي للعمل في هذا المركب كل يوم." في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته

(2.41) وانحراف معياري يساوي (1.23)، حيث أن نسبة (55%) من العاملين لا يكونون أي مشاعر لعملهم داخل المركب وإنما يؤدونه فقط للحصول على رواتبهم، إلا أن نسبة (20%) من العاملين يملكون مشاعر حب لعملهم ويتزايد هذا الشعور لديهم دوماً، وجاء البند 4 " أشعر أن التكيف في مكان عمل آخر سيكون صعباً علي." في المرتبة 11 بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.41) وانحراف معياري يساوي (1.33) حيث أن (52%) من العاملين يعتبرون أن التكيف في مكان آخر أمر سهل بالنسبة لهم ولا يعد مشكلة، أما المتوسط الحسابي لبعد الولاء العاطفي ككل بلغت قيمته (2.74) بانحراف معياري يساوي (1.32) بتقدير متوسط يميل إلى الانخفاض حيث وبرغم مختلف المشكلات التنظيمية والتعاملية والسياسية التنظيمية التعسفية إن صح القول، إلا أن العاملين بالمركب يملكون درجة متوسطة من الولاء العاطفي متجسدة في مجموعة من المؤشرات على رأسها الاستعداد لتقديم أكثر من المطلوب لتحقيق أهداف المركب، واعتبار مشكلات المركب مشكلة خاصة لا تتجزأ من مشاكلهم، وهناك منهم من يتمنى قضاء كل حياته المهنية داخل المركب بنسبة (23%) من مجموع أفراد العينة وهي نسبة ليست بالقليلة، كما أن (27%) منهم يشعرون بالانتماء لمكان عملهم، و(20%) منهم يعتبرون التكيف في مكان عمل آخر صعب عليهم، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن العاملين يملكون القابلية لزيادة ولأهم العاطفي إذا ما حاولت الإدارة تحسين استراتيجيتها التنظيمية بما يعزز ذلك، وجاءت هذه النتيجة مخالفة لدراسة مزوار (2013) ودراسة السقاف وأبو سن (2015) حيث جاء بعد الولاء العاطفي في كلتا الدراستين مرتفعاً في حين كان متوسطاً في الدراسة الحالية.

2-2 المحور الثاني: الولاء المستمر

الجدول رقم (33): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الولاء المستمر مرتبة تنازلياً.

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	ت				
12	أعتقد أن تركي للعمل في المركب سينعكس بالسلب على ادائي المهني.	64	28	59	38	39	ت	3.17	1.44	1	متوسط
		28.1%	12.3%	25.9%	16.7%	17.1%	%1				
13	اعتدت العمل في المركب لذا لم أفكر في البديل.	27	39	57	40	65	ت	2.66	1.38	4	متوسط
		11.8%	17.1%	25%	17.5%	28.5%	%8				
14	أتمتع بمكانة خاصة في هذا المركب.	30	34	61	52	51	ت	2.73	1.31	3	متوسط
		13.2%	14.9%	26.8%	22.8%	22.4%	%2				
15	أعتقد أن العمل في هذا المركب يناسبني أكثر من أي مكان آخر.	23	29	58	43	75	ت	2.48	1.33	6	منخفض
		10.4%	12.7%	25.4%	18.9%	32.9%	%1				
16	لن أترك العمل في هذا المركب حتى وإن عرض علي الأفضل.	24	31	44	34	95	ت	2.36	1.40	7	منخفض
		10.5%	13.6%	19.3%	14.9%	41.7%	%5				
17	أعتقد أن العمل في هذا المركب يمنحني مزايا خاصة ربما لن	27	30	65	36	70	ت	2.59	1.35	5	منخفض

				30.7 %	15. %8	28.5 %	13.2 %	11. %8	%	أجدها في غيره.
متوسط	2	1.29	2.80	54	32	70	48	24	ت	أجد صعوبة في ترك عملي حتى مع وجود رغبة لدي في ذلك.
				23.7 %	14 %	30.7 %	21.1 %	10. %5	%	
متوسط		1.35	2.68							محور الولاء المستمر

• 1-2.60 منخفض / 2.61-3.40 متوسط / 3.41-5 مرتفع.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (33) الخاص باستجابات أفراد العينة على بعد الولاء المستمر يتضح أن أعلى متوسط حسابي يساوي (3.17) بتقدير متوسط وانحراف معياري يساوي (1.44) للبند 1 " أعتقد أن تركي للعمل في المركب سينعكس بالسلب على أدائي المهني." حيث عبر أكثر من 40% من العاملين أن تغيير مكان العمل قد يؤثر على أدائهم المهني وقد يرجع ذلك أساسا الى التعود على طريقة عمل معينة بنظام معين ومع فريق عمل معين والتغيير قد ينعكس سلبا على الأداء، ويليه البند 18 " أجد صعوبة في ترك عملي حتى مع وجود رغبة لدي في ذلك." بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.80) وانحراف معياري يساوي (1.29)، حيث أن حوالي (31%) من العاملين عبروا عن تمسكهم بعملهم ولا نية لديهم لتركه وذلك قد يكون بسبب ندرة المناصب في سوق الشغل وكثرة المسؤوليات على عاتقهم، واحتل البند 14 " أتمتع بمكانة خاصة في هذا المركب." المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.73) وانحراف معياري يساوي (1.31)، وقد اعترض حوالي (43%) من العاملين على تمتعهم بمكانة خاصة في المركب كونهم مجرد وسيلة لسير العمل فقط ولا يملكون مكانة مميزة في المركب، وحل البند 13 " اعتدت العمل في المركب لذا لم أفكر في البديل." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.66) وانحراف معياري يساوي (1.38)، حيث عبر أكثر من (45%) من العاملين أن التفكير في البديل ضروري وقد يرجع ذلك للتعرض لمشاكل في العمل ولكون البديل غير متوفر دائما فالحاجة تفرض على العاملين الاعتياد على العمل الحالي، في حين جاءت ثلاثة بنود بتقدير منخفض حيث جاء البند 17 " أعتقد أن العمل في هذا المركب يمنحني مزايا خاصة ربما لن أجدها في غيره." حل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.59) وانحراف معياري يساوي (1.35)، كما تمت الإشارة سابقا لعدم تمتع معظم العاملين بمكانة خاصة في المركب فإن نسبة (46%) ينفون حصولهم على أي مزايا في العمل، فيما حل البند 15 " أعتقد أن العمل في هذا المركب يناسبني أكثر من أي مكان آخر." في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.48) وانحراف معياري يساوي (1.33)، حيث عبر أكثر من (51%) من العاملين بأنهم لا يعتقدون بأن هذا أنسب عمل بالنسبة لهم وقد يرجع هذا خاصة لأن معظمهم حاصلون على شهادات جامعية كما ذكر سابقا ويعملون في مناصب لا علاقة لها بتخصصهم الجامعي في الغالب، وهذا ما أكده البند 16 " لن أترك العمل في هذا المركب حتى وإن عرض علي الأفضل." الذي حل في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.36) وانحراف معياري يساوي (1.40)، حيث أكد أكثر من (56%) من العاملين بأنهم مستعدون لترك العمل وهذا أمر مباح خاصة في حالة وجود بديل أفضل يليي طموحاتهم وتطلعاتهم، أما المتوسط الحسابي لبعد الولاء المستمر ككل بلغت قيمته (2.68) بانحراف معياري يساوي (1.35) بتقدير متوسط، حيث أن العاملين برغم رغبتهم في إيجاد البديل إلا أنهم لازالوا يزاولون عملهم في المركب وذلك قد يعود الى الحاجة المادية من جهة، ولتعودهم على زملائهم في العمل من جهة أخرى، إضافة إلى احتمال أملهم في تحسن الأوضاع التنظيمية داخل المركب بمرور الوقت، ومن المميز أن

يكون ثاني بعد من أبعاد الولاء الوظيفي القائم أساسا على تبادل المنافع متوفر بدرجة متوسطة رغم العقبات والانتقادات التي يوجهها العاملون لسياسة إدارتهم وهذا مما ينبئ أن أي خطوة ايجابية تقوم بها الإدارة لتحسين أوضاع العمال سترفع درجة ولائهم المستمر عاليا وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة كل من مزوار (2013) والسقاف وأبو سن (2015) التي جاء فيها الولاء المستمر كذلك بمستوى متوسط.

3-2 المحور الثالث: الولاء المعياري

الجدول رقم (34): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الولاء المعياري مرتبة تنازليا.

الرقم	العبارة	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا				
19	أشعر بالتزام أخلاقي نحو عمل يمنعني من تركه.	ت	45	52	63	34	34	1.31	7	متوسط
		%	19.7	22.	27.6	14.	14.9			
20	استمراري في هذا العمل نابع من إيماني بضرورة ذلك.	ت	48	73	52	29	37	1.28	4	متوسط
		%	21.1	32	22.8	11.	12.7			
21	أرى أن الإخلاص في العمل أمر بالغ الأهمية لكل من العمل و العامل بحد ذاته.	ت	92	60	43	14	36	1.21	3	مرتفع
		%	40.4	26.	18.9	8.3	6.1			
22	احرص حرصا شديدا على أداء عملي في المركب بإتقان وتميز.	ت	109	55	33	18	39	1.25	1	مرتفع
		%	47.8	25.	14.5	5.7	7.9			
23	أعتبر الانتقال من عمل إلى آخر بسبب الراتب فقط أمر غير أخلاقي.	ت	28	24	48	41	40	1.40	10	منخفض
		%	12.3	10.	21.1	18	38.2			
24	أؤمن بضرورة قضاء مسيرتي المهنية في مكان عمل واحد.	ت	35	27	59	34	36	1.42	9	متوسط
		%	15.4	11.	25.9	14.	32			
25	أرى بأنه من واجبي البقاء في المركب و إتقان عملي.	ت	41	46	61	41	39	1.33	8	متوسط
		%	18	20.	26.8	18	17.1			
26	أعتقد انه من المفروض أن يكون العامل مجتهدا في عمله داخل المركب.	ت	102	59	39	13	36	1.20	2	مرتفع
		%	44.7	25.	17.1	5.7	6.6			
27	أشعر بالتزام أخلاقي نحو مدراتي وزملائي في العمل يجعلني أتمسك بالبقاء في هذا المركب.	ت	52	51	57	36	32	1.34	6	متوسط
		%	22.8	22.	25	15.	14			
28	هذا المركب يستحق مني كل الإخلاص والتفاني.	ت	57	65	57	25	34	1.26	5	مرتفع
		%	25	28.	25	11	10.5			
محور الولاء المعياري							3.31	1.30	متوسط	

• 1-2.60 منخفض / 2.61-3.40 متوسط / 3.41-5 مرتفع.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (34) الخاص باستجابات أفراد العينة على بعد الولاء المعياري يتضح أن أعلى متوسط حسابي يساوي (3.98) بتقدير متوسط وانحراف معياري يساوي (1.28) للبند 22 "أحرص حرصاً شديداً على أداء عملي في المركب بإتقان وتميز." حيث عبر أكثر من (72%) من العاملين على حرصهم دائماً على أداء مهامهم على أكمل وجه وذلك قد يرجع إلى رغبتهم بإرضاء ضميرهم المهني وللحصول على راتب حلال منبعه عرق جبينهم، وبليه البند 26 "أعتقد أنه من المفروض أن يكون العامل مجتهداً في عمله داخل المركب." بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.96) وانحراف معياري يساوي (1.20)، الذي أكد ما قبله حيث أن أكثر من (70%) من العاملين يعتبرون الاجتهاد في العمل ركيزة أساسية وواجباً تفرضه معايير المجتمع وعلى رأسها المعايير الدينية، فيما جاء البند 21 "أرى أن الإخلاص في العمل أمر بالغ الأهمية لكل من العمل والعامل بحد ذاته." في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.86) وانحراف معياري يساوي (1.21)، حيث أن ما نسبته (66%) من العاملين يعتبرون الإخلاص في العمل أمراً مهماً قد يمنحهم الرضا عن أنفسهم قبل انتظارهم رضا غيرهم على أدائهم فهو أمر أساسي للسلام النفسي وتجنب تأنيب الضمير، وجاءت خمسة بنود بتقدير متوسط حيث جاء البند 20 "استمراري في هذا العمل نابع من إيماني بضرورة ذلك." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.37) وانحراف معياري يساوي (1.28)، حيث أن ما نسبته (53%) من العاملين مستمرين في العمل لإيمانهم بضرورة ذلك كون هذا العمل يعد مصدر الدخل الرئيسي لهم، واحتل البند 28 "هذا المركب يستحق مني كل الإخلاص والتفاني." المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.46) وانحراف معياري يساوي (1.26)، حيث أن (53%) من العاملين يعتبرون بأنهم مخلصون ومتفانون في عملهم وقد يعود ذلك بالأساس للمحافظة على مصدر رزقهم، كما جاء البند 27 "أشعر بالالتزام أخلاقي نحو مدرائي وزملائي في العمل يجعلني أتمسك بالبقاء في هذا المركب." في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.24) وانحراف معياري يساوي (1.34)، كما أن أكثر من (45%) من العاملين عبروا عن شعورهم برابطة أخلاقية نحو زملائهم تمنعهم من ترك العمل برغم المشاكل والضغوطات التنظيمية، وحل البند 19 "أشعر بالالتزام أخلاقي نحو عمل يمنعني من تركه." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.17) وانحراف معياري يساوي (1.31)، حيث عبر (41%) من العاملين بأنهم يملكون التزاماً أخلاقياً نحو عملهم وهذا نابع أساساً من تعودهم عليه ومحاولتهم لأدائه بتفاني وإخلاص وهذا ما جعل التفكير في تركه يعد تغييراً سلبياً بالنسبة لهم، وجاء البند 26 "أرى بأنه من واجبي البقاء في المركب وإتقان عملي." في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.03) وانحراف معياري يساوي (1.33)، حيث يرى (38%) من أفراد العينة بأنه من واجبه مزاولة عملهم في المركب وتقديم أداء متقن كما ذكر سابقاً فهذا العمل هو مصدر الرزق ولقمة العيش بالنسبة لهم، وحل البند 24 "أؤمن بضرورة قضاء مسيرتي المهنية في مكان عمل واحد." في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.63) وانحراف معياري يساوي (1.42)، حيث اعترض (46%) من العاملين على فكرة ضرورة قضاء كل مسيرتهم المهنية في مكان عمل واحد وهذا أمر عادي كون الفرد يطمح دائماً للحصول على الأفضل، وجاء البند 23 "أعتبر الانتقال من عمل إلى آخر بسبب الراتب فقط أمر غير أخلاقي." في المرتبة العاشرة بتقدير منخفض وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.40) وانحراف معياري يساوي (1.40)، حيث أن أكثر من (56%) من العاملين لا يعتبرون الانتقال من عمل إلى آخر بسبب الراتب أمر غير أخلاقي، وقد يعود ذلك للظروف المعيشية والغلاء الذي يجعل من العامل المادي شيئاً رئيسياً في اختيار العمل ومؤشراً أساسياً لاتخاذ قرار ترك العمل من عدمه، أما المتوسط الحسابي لبعده الولاء المعياري

ككل بلغت قيمته (3.31) بانحراف معياري يساوي (1.30) بتقدير متوسط يميل الى الارتفاع، حيث أن العاملين يتميزون بولاء معياري نابع من تنشئتهم الاجتماعية وتشبعهم بمعايير المجتمع، وقيمه النبيلة وخاصة المعايير الدينية التي تحت على إتقان العمل والإخلاص في أدائه والتفاني في ذلك إضافة إلى تقديس العمل كونه يعتبر عبادة يؤجرون عليها، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة كل من مزوار (2013) ودراسة السقاف وأبو سن (2015) والتي جاء فيها الولاء المعياري أيضا بمستوى متوسط.

الجدول رقم (35): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات الولاء الوظيفي على الدرجة الكلية للاستبيان وعلى درجات المحاور الفرعية (ن=228).

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
الولاء العاطفي	2.74	1.32	2	متوسط
الولاء المستمر	2.68	1.35	3	متوسط
الولاء المعياري	3.31	1.30	1	متوسط
الدرجة الكلية	2.91	1.33		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (35) الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات الولاء الوظيفي على الدرجة الكلية للاستبيان وعلى درجات المحاور الفرعية يتضح أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء الوظيفي قد تراوحت (2.68-3.31) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع الأبعاد (2.91) وانحراف معياري (1.33) ما يوضح أن درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة جاءت بدرجة متوسطة وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد جاء بعد الولاء المعياري في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (3.31) بانحراف معياري قيمته (1.30)، يليه بعد الولاء العاطفي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (2.74) وبانحراف معياري قيمته (1.31)، ثم في المرتبة الثالثة بعد الولاء المستمر بدرجة متوسطة أيضا حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (2.68) وبانحراف معياري قيمته (1.35)، وهذا يدل على درجة مقبولة من الولاء الوظيفي لدى العاملين بالمركب، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون العاملين يمتلكون درجة مقبولة من المسؤولية اتجاه عملهم رغم ظروف العمل التي يعانون منها، إلا أنهم حافظوا على درجة متوسطة من الولاء لديهم مما يدل على وعيهم الكبير بضرورة التفاني في أداء مهامهم، كما توجد درجة مقبولة من الالتزام الأخلاقي والاحترافية في العمل لدى العاملين في المركب، وهو ما يظهر في الجدول حيث احتل بعد الولاء المعياري المرتبة الأولى، وهذا الأخير يعتبر عنصرا أساسيا في تحديد سلوك الفرد اتجاه عمله وشعوره بالمسؤولية الأخلاقية اتجاهه، والتي منبعها التنشئة الاجتماعية التي يخضع لها والمأخوذة من تعاليم الدين الإسلامي والسنة النبوية الشريفة، والذان ينصان ويحثان على إتقان العمل والاجتهاد في أدائه وتقديسه كونه يعتبر عبادة دون نسيان أهمية الكسب الحلال، مما جعلهم يحرصون على القيام بعملهم على أكمل وجه وإتمام المهام الموكلة لهم رغم الجو العام الموجود في المركب خاصة من الناحية المادية، من خلال قلة أو انعدام الحوافز المعنوية والمكافآت المادية التي تمنح العاملين نفسا جديدا للإبداع وتقديم الأفضل، ويليه بعد الولاء العاطفي المحرك الوجداني للإنسان والمتحكم في انفعالاته والذي يثبت وجود رابطة عاطفية بين المركب والعاملين به رغم كل الظروف، ثم بعد الولاء المستمر القائم بشكل رئيسي على تبادل المنافع بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، فهو يتغذى على الجانب المادي عكس الولاء العاطفي الذي ينمو بزيادة المعاملة الحسنة والمشاعر الصادقة، إلا أن سياسة الإدارة لا تراعي أهمية كسب الولاء

وإنما تتبع أسلوب العقاب بدل التحفيز مما جعل العمال يخشون الطرد حفاظا على مصدر رزقهم كون إيجاد عمل في هذه الأيام أمر صعب وفرصة الحصول على وظيفة أفضل نادر الحدوث إن لم يكن منعدما، كما أن ترك العمل في المركب قد يؤثر بالسلب على العامل وقد لا يسمح له بالعودة مجددا متى رغب في ذلك، وقد جاءت هذه النتيجة مخالفة لدراسة الدوسري (2005) ودراسة الحمداني (2009)، واتفقت معها في شق ترتيب الأبعاد واختلفت كذلك مع دراسة رويم (2010) ودراسة مزوار (2013) ودراسة صحراوي (2013) ودراسة Chan (2006) وجاءت متفقة مع دراسة الرواشدة (2007) ودراسة خليفات والملاحمة (2009) ودراسة بن حفيظ (2014) ودراسة السقاف وابو سن (2015).

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بقالمة. وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وأبعادها والدرجة الكلية للولاء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	العدالة الأخلاقية	العدالة التقييمية	العدالة التفاعلية	العدالة الاجرائية	العدالة التوزيعية	الولاء الوظيفي
**0.739	**0.686	**0.662	**0.657	**0.697	**0.663	

** دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (36) الخاص بالعلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي يتضح وجود معاملات ارتباط إيجابية بين كل الأبعاد والدرجة الكلية للولاء الوظيفي حيث أن معامل الارتباط بين درجة إدراك تطبيق العدالة التنظيمية من طرف الإدارة ومستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين بالمركب بلغ القيمة (0.739) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) كما قدر معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي (0.663)، في حين قدر معامل الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي (0.697)، أما معامل الارتباط بين بعد العدالة التفاعلية والولاء الوظيفي بلغت قيمته (0.657)، وقد قدر معامل الارتباط بين بعد العدالة التقييمية والولاء الوظيفي (0.662) كما بلغ معامل الارتباط بين بعد العدالة الأخلاقية والولاء الوظيفي (0.686) كلها معاملات ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير ذلك بكون العدالة التنظيمية تعد قيمة إنسانية قبل أن تكون قيمة تنظيمية وكذلك الولاء يعتبر قيمة إنسانية فردية نبيلة ونادرة، ويمكن تشبيه العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي بالجزيئات الكيميائية المكونة لمصدر الحياة الماء، وهما الأوكسجين والهيدروجين فالعدالة تأخذ دور جزيئتي الهيدروجين اللتان ترتبطان بجزيئة الأوكسجين التي تمثل الولاء ليمنحا معا الحياة للمنظمة، في معادلة إنسانية وتنظيمية تأسس لقيام منظمة ناجحة جذورها مربية وأوراقها دائمة الاخضرار لتنمو وتكبر دون توقف، فاتحاد تلك الجزيئات هو أساس وجودها ومعناها أما تواجد كل منها وحيدا لا يمنحها نفس القوة ويفقدها معنى وجودها تماما كما هو حال العدالة والولاء، المعنى الحقيقي لوجودهما يكون باتحادهما معا وليس في تواجد كل منهما على

حدا، كما أن هذين المتغيرين يعتبران وجهين لعملة واحدة لا ينفصلان، فالولاء رد فعل طبيعي وتلقائي للعدالة ينبع من وجودها، ويتغذى من استمراريتها، ويترسخ بتعزيز معانيها، ويدوم بدوامها، ولهذا فعلى القائمين على المركب الالتزام بتحسين سياستهم التنظيمية لرفع مستويات إدراك عاملهم لوجود العدالة داخل مكان عملهم، ومن المعروف أنه لا يمكن الوصول إلى المثالية في تطبيق العدالة التنظيمية إلا أن تحقيق قدر محسوس وكافي يحفظ كرامة العاملين يعد أساسيا ومقبولا بالنسبة لهم، والذي بدوره يمهد الطريق لرفع درجات الولاء لديهم بشكل تلقائي، وجاءت هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة السعود وسلطان (2009) ودراسة عبد الفتاح (2016) وكذلك دراسة بن دحو ومقدم (2017) ودراسة Folger & Konvsky(1989) ودراسة Karim (2009) ودراسة Balassiano & Salles (2012) ودراسة "Ulutür , Ceylan" (2015) والتي أجمعت كلها على وجود علاقة إيجابية بين العدالة والولاء باختلاف البيئات والعينات على مر السنوات.

4- عرض نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: حجم أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي كبير. وللتأكد من مما سبق من نتائج حول علاقة العدالة التنظيمية بالولاء الوظيفي من خلال الدلالة الإحصائية وللتحقق كذلك من صحة هذه الفرضية اعتمد على طريقة الدلالة العملية من خلال حساب مربع ايتا بطريقتين هما:

أ- الطريقة الأولى: باستخدام اختبار T- test for Independent samples :

لكن قبل ذلك تم وضع بيانات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في مجموعة واحدة وترميزها باسم Degrée وتم منح بيانات العدالة التنظيمية تسمية مجموعة 1 وبيانات الولاء الوظيفي تسمية المجموعة 2 مقابلة لكل درجة وتم كذلك ترميز المجموعتين باسم Groups. ثم الذهاب إلى Analyse واختيار Comparer Les Moyennes ثم Test T pour échantillons independants ووضع Degrée في خانة Variable(s) a tester ووضع Groups في خانة Variable de regroupement ثم الضغط على Définir des groupes وتحدد المجموعتين والذهاب إلى Options ولا يغير شيئا ثم أخيرا الضغط على Ok فيظهر الجدول التالي:

الجدول رقم (37): يوضح اختبار T-test لاستخراج قيمة Eta carre.

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddl	مستوى الدلالة
1	228	112.1096	37.91657	10.192	454	0.001
2	228	82.4518	22.20613			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

وللتحصل على قيمة ايتا مربع يعتمد على القانون التالي الذي يحسب يدويا:

$$\eta^2 = t^2 / t^2 + ddl$$

$$\eta^2 = (10.192)^2 / (10.192)^2 + 454$$

$$\eta^2 = 103.87 / 103.87 + 454$$

$$\eta^2 = 103.87 / 557.87$$

$$\eta^2 = 0.186$$

ب- الطريقة الثانية باستخدام اختبار ANOVA:

بنفس الطريقة وضع بيانات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في مجموعة واحدة وترميزها باسم Degrée ومنحت بيانات العدالة التنظيمية تسمية مجموعة 1 وبيانات الولاء الوظيفي تسمية المجموعة 2 مقابلة لكل درجة وتم ترميز المجموعتين باسم Groups. ثم الذهاب إلى Analyse واختيار Comparer Les Moyenne ثم Moyennes ووضع Degrée في خانة Liste Des Variables Dépendants ووضع Groups في خانة Liste Des Variables Indépendants ثم الضغط على Options واختيار Tableau Anova Et eta فتظهر الجداول التالية:

الجدول رقم (38): يوضح نتائج اختبار معنوية التباين ANOVA

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
dégrée*groups بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1	100273.342	100273.342	103.868	0.000
	454	438286.729	965.389		
	455	538560.070			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول رقم (39): يوضح قيمة ايٲا و مربع ايٲا لقياس حجم الأثر الدلالة العملية.

قيمة eta carré	قيمة eta	dégrée*groups
0.186	0.431	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

- وقد تم الحصول على هذه النتيجة من خلال قسمة مجموع متوسط المربعات بين المجموعات على المجموع ويمكن التأكد من ذلك يدويا من خلال القيام بالعملية التالية :

$$\eta^2 = \text{Somme des carrée entre groupes} / \text{Somme des carrée total}$$

$$\eta^2 = 100273.342 / 538560.070$$

$$\eta^2 = 0.1861878509$$

- من خلال الطريقتين تم الحصول على نفس قيمة eta وهي 0.186 ومنه فقد تحققت الفرضية الرئيسية الرابعة التي تقول بأن حجم أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي كبير، حيث أن حجم أثر المتغير المستقل في الدراسة الحالية العدالة التنظيمية على المتغير التابع الولاء الوظيفي جاء بدرجة كبيرة حيث قدر ب (0.186) وهذا يظهر بشكل كبير عمق وصلابة العلاقة بين متغير العدالة والولاء ببعضهما في الواقع حسب الدلالة العملية ويدعم الفكرة التي تم التشديد عليها قبلا وهي ان الولاء رد فعل طبيعي للعدالة.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، سنوات الخدمة).

5-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (40): يوضح اختبار T-test لفحص الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	218	110.3028	36.82528	-3.439	0.001
أنثى	10	151.5000	41.96361		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم(40) يلاحظ بأن قيمة t تساوي (3.439) بمستوى دلالة قدر ب (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية والذي يقدر ب (0.05) ومنه ترفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية واستشعار وجود أبعادها، كما نلاحظ من الجدول أن الإناث أكثر إدراكاً للعدالة وأكثر استشعاراً لأبعادها حيث قدر المتوسط الحسابي للإناث (151.5000) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للذكور والذي بلغ (110.3028)، ولعل السبب يعود أساساً لطبيعة عمل الإناث العاملات في المركب والمهام الموكلة لهن والتي تعد أقل صعوبة وتعقيداً من أعباء الذكور وبالتالي فالمقابل الذي يحصلن عليه مناسب لن كما أنهن يساهمن في إطار التزاماتهن الأسرية في مساعدة أزواجهن وبالتالي لا يقع على عاتقهن نفس حجم مسؤولية الذكور وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة وادي (2007) ودراسة البشاشة (2008) واختلفت مع دراسة كل من أبو جاسر (2010) ودراسة عبد المجيد والعوفي (2016) ودراسة الدراوشة (2017) ودراسة أبو لبدة (2020) وكذلك دراسة العدوان والعيصرة (2020) ودراسة " Eguchi et al " (2020) حيث توصلوا لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس على عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

2-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (41): يوضح اختبار T-test لفحص الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
متزوج	142	113.7676	40.96213	0.898	0.370
غير متزوج	86	109.3721	32.30955		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (41) يلاحظ أن قيمة t قدرت ب (0.898) بدلالة إحصائية قدرت (0.370) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية والذي يقدر ب (0.05) ومنه تقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين في إدراك العدالة التنظيمية واستشعار وجود أبعادها، وقد يعود السبب لكون المتزوجين وغيرهم من غير المتزوجين يعيشون نفس الظروف المعيشية، ويتحملون نفس حجم المسؤولية في ظل الأوضاع الاجتماعية الحالية، فالمتزوج يتحمل مسؤولية أسرة، وغير المتزوج يسعى لبناء أسرة وفي كلتا الحالتين هناك حاجات أساسية ينبغي تلبيتها، كما أنهم يعانون من نفس المشكلات داخل المركب ويدركونها بنفس الطريقة ويستجيبون لعدم وجود

العدالة التنظيمية بنفس الدرجة وبنفس الكيفية مما أدى لعدم وجود فروق بينهم، وجاءت هذه النتيجة مخالفة لما توصلت إليه دراسة وادي (2007) التي أقرت بوجود فروق دالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية حسب الحالة الاجتماعية.

3-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (42): يوضح اختيار one way anova لفحص الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب متغير السن.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
بين المجموعات	2	21364.530	10682.256	7.881	0.000
داخل المجموعات	225	304985.729	1355.492		
المجموع	227	326350.259			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (42) يلاحظ أن قيمة F تساوي (7.881) عند مستوى حرية 2 عند مستوى دلالة قدر بـ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية والمقدر بـ (0.05)، ومنه ترفض الفرضية الفائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن، مما يعني وجود فروق بين العاملين في إدراك العدالة التنظيمية حسب السن. ولمعرفة مصدر تلك الفروقات تم الاعتماد على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (43): يوضح نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإدراك عينة الدراسة للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير السن

السن	المتوسط الحسابي	من 25 سنة إلى 34 سنة	من 35 سنة إلى 44 سنة	من 45 سنة فما فوق
من 25 سنة إلى 34 سنة	108.5980	-24.40196*
من 35 سنة إلى 44 سنة	106.5581	-26.44186*
من 45 سنة فما فوق	133.0000	-24.40196*	-26.44186*

* دالة عند 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (43) يلاحظ أن هناك مصادر فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 34 سنة) ومتوسط الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 34 سنة) (108.5980)، أما متوسط الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) فقد بلغ (133.0000) لصالح العاملين من الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق)، كما يلاحظ أيضاً وجود مصادر فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 44 سنة) ومتوسط الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 44 سنة) (106.5581)، أما متوسط الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) فقد بلغ (133.0000) لصالح العاملين من الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق)، ويمكن تفسير ذلك بأن التقدم

في العمر وكذلك التأقلم مع ظروف العمل وربما الحصول على الترقية، إضافة إلى المكانة التي يفرضها السن جعلت هذه الفئة أكثر إدراكا للعدالة من غيرهم، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليه دراسة وادي (2007) ودراسة البشباششة (2008) ودراسة أبو سمعان (2015) واختلفت مع دراسة أبو جاسر (2010) التي نفت وجود فروق تعود لمتغير السن.

4-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول رقم (44): يوضح اختيار one way anova لفحص الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
بين المجموعات	2	10474.862	5237.431	3.731	0.025
داخل المجموعات	225	315875.396	1403.891		
المجموع	227	326350.259			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم(44) يلاحظ أن قيمة F تساوي (3.731) عند مستوى حرية 2 وبمستوى دلالة قدر ب (0.025) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية (0.05) ومنه ترفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، مما يعني وجود فروق بين العاملين في إدراك العدالة التنظيمية من حيث الأقدمية في العمل. ولمعرفة مصدر تلك الفروقات تم الاعتماد على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (45): يوضح نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 11 سنة	من 12 سنة فما فوق
من 1 إلى 5 سنوات	109.8739	-24.70500*
من 6 إلى 11 سنة	110.3222	-24.25673*
من 12 سنة فما فوق	134.5789	-24.70500*	-24.25673*

* دالة عند 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (45) يلاحظ انه هناك مصادر فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخدمة (من 1 سنة إلى 5 سنوات) ومتوسط الفئة (من 12 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (من 1 سنة إلى 5 سنوات) (109.8739)، أما متوسط الفئة الثالثة (من 12 سنة فما فوق) فقد بلغ (134.5789) لصالح المبحوثين من ذوي سنوات الخدمة (من 12 سنة فما فوق)، كما يلاحظ أيضا وجود مصادر فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين في الفئة من ذوي سنوات الخدمة (من 6 سنوات إلى 11 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة (من 12 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (من 6 سنوات إلى 11 سنة) (110.3222)، أما متوسط الفئة الثالثة (من 12 سنة فما فوق) فقد بلغ

(134.5789) لصالح العاملين من ذوي سنوات الخدمة (من 12 سنة فما فوق)، ويمكن تفسير ذلك أن زيادة سنوات الخدمة يزيد من إدراك العدالة التنظيمية واعتياد العاملين القدماء على سياسة المنظمة يجعلهم يلجؤون لا شعوريا إلى خفض سقف الطموحات والرغبات والآمال، لمعرفةهم وإلمامهم بالسياسة المتبعة من قبل الإدارة على عكس من هم في بداية مشوارهم المهني، فهم يكونون أكثر طموحا ورغبة في الحصول على الحوافز والمكافآت، والتي تساعد على استئثارهم للعدالة وتزيد من يقينهم بوجودها داخل المركب إلا أن هذا غير معمول به ونظام الحوافز فيه يفتقر لمثل هذه السياسات، فتحبط تلك الطموحات وينتج عنها إدراك متدني وعدم إحساس بالعدالة لديهم وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة وادي (2007) ودراسة البشباششة (2008) ودراسة أبو سمعان (2015) ومخالفة لدراسة كل من أبو جاسر (2010) ودراسة عبد المجيد والوعوفي (2016) ودراسة فرطاس (2017) وكذلك دراسة أبو لبدة (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2020) الذين توصلوا لانعدام وجود فروق في إدراك العدالة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، سنوات الخدمة).

6-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (46): يوضح اختيار T-test لفحص الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	218	81.1376	21.52288	-5.117	0.000
أنثى	10	111.1000	17.73540		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (46) يلاحظ بان قيمة t تساوي (5.177) بمستوى دلالة قدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية والذي يقدر ب (0.05) ومنه ترفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في درجة الولاء كما يلاحظ أن الإناث أكثر ولاء من الذكور حيث قدر المتوسط الحسابي للإناث ب (111.1000) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للذكور والذي بلغ (81.1376)، وقد يعود السبب الرئيسي إلى الطبيعة النفسية للإناث كونهن أكثر اعتمادا على العاطفة، وأكثر ارتباطا بعملهن عاطفيا كونه شيء مهم ومقدس بالنسبة لهن ويمنحهن الاستقلالية المالية وبالتالي يمنحهن ولاء تاما دون قيد أو شرط على عكس الذكور فهم أكثر تطلبا في عملهم ولا يرضيهم القليل، وذلك طبعا راجع لمسؤولياتهم العائلية والأسرية لتحسين ظروفهم المعيشية، كما أن عمل الإناث في المركب لا يعتبر معقدا أو صعبا بالنسبة لهن فهن مكلفات بالتنظيف والطبخ على عكس مهام الذكور، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة خليفات والملاحمة (2009) ومخالفة لدراسة رويم (2010) ودراسة مزوار (2013) ودراسة بن حفيظ (2014) ودراسة شلابي (2016).

6-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (47): يوضح اختيار T-test لفحص الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الحالة الاجتماعية
0.003	3.008	22.43585	85.7764	142	متزوج
		20.80862	76.9651	86	غير متزوج

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (47) يلاحظ أن قيمة t قدرت ب (3.008) بدلالة إحصائية قدرت (0.003) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية والذي يقدر ب (0.05) ومنه ترفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين في مستوى الولاء الوظيفي، وقد يرجع السبب لكون المتزوجين بإقدامهم على الزواج وعيش هذه التجربة يصبحون أكثر نضجا من الناحية النفسية والعاطفية ويتعلمون احترام العلاقات وصونها والعمل في المركب يعتبر علاقة بين العامل ومكان عمله وبالتالي فهذه العلاقة تحتاج ولاء، إضافة إلى أن مسؤولية الزواج تفرض عليهم التفاني في العمل للحصول على حوافز ومكافآت مالية لتوفير المتطلبات الحياتية في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية، كما لا يتحمل غير المتزوج نفس المسؤوليات ولا يتكبد نفس الصعوبات ولا ينظر للعمل بنفس نظرة المتزوج، فغير المتزوج يعتبر العمل مصدر دخل أما للمتزوج فهو لقمة العيش فكلاهما لديه حاجات يجب تلبيتها ولكنها تختلف من حيث مقدار العبء والأهمية، وجاءت هذه النتيجة مخالفة لما توصلت إليه دراسة شريبط (2009) التي أقرت بعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي حسب الحالة الاجتماعية.

3-6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (48): يوضح اختيار one way anova لفحص الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب متغير السن.

مستوى دلالة F	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	السن
0.000	10.185	4646.488	9292.975	2	بين المجموعات	
		456.193	102643.494	225	داخل المجموعات	
			111936.469	227	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (48) يلاحظ أن قيمة F تساوي (10.185) عند مستوى حرية 2 وبمستوى دلالة قدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05) ومنه ترفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير السن، مما يعني وجود فروق بين العاملين في مستوى الولاء الوظيفي تبعاً لاختلاف أعمارهم. ولمعرفة مصدر تلك الفروقات تم الاعتماد على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (49): يوضح نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في مستوى الولاء الوظيفي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير السن.

السن	المتوسط الحسابي	من 25 سنة إلى 34 سنة	من 35 سنة إلى 44 سنة	من 45 سنة فما فوق
من 25 سنة إلى 34 سنة	108.5980	-17.08873*
من 35 سنة إلى 44 سنة	106.5581	-16.37965 *
من 45 سنة فما فوق	133.0000	-17.08873*	-16.37965 *

* دالة عند 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (49) يلاحظ أن هناك مصادر فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 34 سنة) ومتوسط الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 34 سنة) (108.5980)، أما متوسط الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) فقد بلغ (133.0000)، لصالح العاملين من الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق)، كما يلاحظ أيضاً وجود مصادر فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 44 سنة) ومتوسط الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 44 سنة) (106.5581)، أما متوسط الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق) فقد بلغ (133.0000) لصالح العاملين من الفئة العمرية من 45 سنة فما فوق، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن التقدم في العمر يساعد الشخص أن يصبح أكثر ولاء وفهما لمعنى الإخلاص في العمل دون انتظار شكر أو مقابل، كما أن الترقية في العمل بسبب عامل السن والخبرة والمكانة جعلت هذه الفئة أكثر عطاءاً ومنحنا للولاء من غيرهم، وجاءت هذه النتيجة منققة مع ما توصلت إليه دراسة خليفات والملاحمة (2009) ودراسة رويم (2010) ودراسة السقاف وأبو سن (2015).

4-6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول رقم (50): يوضح اختبار one way anova لفحص الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
بين المجموعات	2	1706.348	853.174	1.741	0.178
داخل المجموعات	225	110230.122	498.912		
المجموع	227	111936.469			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (50) يلاحظ أن قيمة F تساوي (1.741) عند مستوى حرية 2 وبمستوى دلالة قدر ب (0.178) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية (0.05) ومنه تقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، مما يعني عدم وجود فروق بين العاملين في درجة الولاء من حيث الأقدمية في العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين القدامى وكذلك الجدد يملكون نفس درجة الولاء للمركب حيث أن

العاملين الجدد يدخلون بمستوى مقبول من الولاء بفضل فرحة الحصول على منصب عمل في دوامة البطالة المنتشرة، وعلى أصحاب العمل استغلال ذلك وتكييف سياستهم التنظيمية مع تطلعات الوافدين الجدد لتجديد روح الولاء داخلهم وتعزيزها وترسيخها، إلا أن ذلك لا يحدث وبالتالي لا يرتفع مستوى ولائهم بل على العكس قد ينخفض، وبمرور الزمن تبقى نفس السياسة وبالتالي لا فرق بين من عمل يوماً ومن عمل شهراً ومن عمل سنوات من حيث الولاء، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة رويم (2010) ودراسة مزوار (2013) ودراسة بن حفيظ (2014) ودراسة السقاف وأبو سن (2015) ومخالفة لدراسة خليفات والملاحمة (2009) ودراسة الحمداي (2009) ودراسة شلابي (2016) ودراسة Marchiori and Henkin (2004).

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية السابعة: تعتبر العدالة التنظيمية بأبعادها متغيراً منبئاً بمستوى الولاء الوظيفي بأبعاده لدى العاملين بمركب تكرير السكر. قبل البدء في اختبار الفرضية الرئيسية السابعة التي مفادها " تعتبر العدالة التنظيمية بأبعادها متغيراً منبئاً بمستوى الولاء الوظيفي بأبعاده لدى العاملين بمركب تكرير السكر " الخاصة بالانحدار. هناك مجموعة من الإجراءات الواجب القيام بها وبعض الشروط الواجب توفرها للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.

• أولاً: العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

الجدول رقم (51): يوضح معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ودلالاتها الإحصائية.

مستوى الدلالة	الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء العاطفي	المتغيرات التابعة
				المتغيرات المستقلة
0.000	**0.459	**0.643	**0.665	العدالة التوزيعية
0.000	**0.515	**0.652	**0.668	العدالة الإجرائية
0.000	**0.515	**0.579	**0.645	العدالة التعاملية
0.000	**0.477	**0.593	**0.677	العدالة التقييمية
0.000	**0.516	**0.611	**0.686	العدالة الأخلاقية

** دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (51) يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند (0.01) بين المتغيرات التابعة المتمثلة في أبعاد الولاء الوظيفي وكل من المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية، حيث قيمة معامل الارتباط أكبر من (0.30) ، وهذا ما أشار إليه Pallant على أنه من الأفضل أن تظهر المتغيرات المستقلة على الأقل بعض العلاقة مع المتغير التابع الخاص بك ويفضل أن يكون أعلى من (0.30) " (Pallant, 2007, P. 155) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين الولاء العاطفي (المتغير التابع) و أبعاد العدالة التنظيمية الخمسة (المتغيرات المستقلة) ما بين (0.645 إلى 0.686)، في حين تراوحت معاملات الارتباط بين الولاء المستمر (المتغير التابع) وأبعاد العدالة التنظيمية الخمسة (المتغيرات المستقلة) ما بين (0.579 إلى 0.652)، أما معاملات الارتباط بين الولاء المعياري (المتغير التابع) وأبعاد العدالة التنظيمية الخمسة (المتغيرات المستقلة) ما بين (0.459 إلى 0.515) وكلها دالة عند مستوى الدلالة (0.000).

• ثانياً: عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة:

الجدول رقم (52): يوضح معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة فيما بينها.

المتغيرات المستقلة	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	العدالة التقييمية	العدالة الأخلاقية	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	**0.805	**0.737	**0.784	**0.726	0.000
العدالة الإجرائية	**0.805	**0.811	**0.823	**0.767	0.000
العدالة التعاملية	**0.737	**0.811	**0.804	**0.814	0.000
العدالة التقييمية	**0.784	**0.823	**0.804	**0.791	0.000
العدالة الأخلاقية	**0.726	**0.767	**0.814	**0.791	0.000

** دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (52) يتضح عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة يفوق 0.90 حيث أن "التعددية الخطية تتواجد عندما تكون المتغيرات المستقلة مرتفعة الارتباط (ر=0.90 فما فوق) " (حمادوش، 2019، ص.265).

• ثالثاً: اختبار معامل تضخم التباين VIF و التباين المسموح Tolérance:

وذلك من خلال اختبار Multicollinearity حيث يتم وضع المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في خانة المتغير المستقل Independent والمتغيرات التابعة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) في خانة المتغير التابع Dépendent أو قد يتم الحصول عليه مباشرة أثناء اختبار الانحدار.

جدول رقم (53): يمثل نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolérance
العدالة التوزيعية	3.355	0.298
العدالة الإجرائية	4.548	0.220
العدالة التعاملية	4.226	0.237
العدالة التقييمية	4.358	0.229
العدالة الأخلاقية	3.648	0.274

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (53) يتضح أن معامل تضخم التباين جاء بدرجات مقبولة الى حد ما حيث تراوحت قيمته بين (3.355 و4.548) وهي قيم أكبر من 3 هذا ما يدل إلى احتمالية وجود تعددية خطية ولكن ما يلغي هذا الاحتمال هو أن القيم اقل من 10 حيث إن " قيم VIF الأكبر من 5 هي الدليل على العلاقة الخطية المتداخلة والتي من شأنها أن تكون دليلاً على ان المتغيرات عالية الترابط وقد يؤدي إلى الإضرار بالنموذج". (Larson-Hall, 2010, P 194).

أما في ما يخص قيم Tolérance أو التباين المسموح به فان قيمته لا تقل عن (0.1) حيث أن " قيمة Tolérance تعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى

في النموذج ويجب ألا تقل عن الحد المسموح (0.1)، حيث أن نقص السماحية عن (0.1) تعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة" (الغامدي ، 2013 ، ص.44) .

7-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى: للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية على الولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قلمة.

الجدول رقم (54): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء الوظيفي.

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل R ²	مربع معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة F
14.99792	0.544	0.546	0.739	0.000	271.633

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول رقم (55): يوضح نموذج الانحدار البسيط لأثر متغير العدالة التنظيمية في الولاء الوظيفي.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
الثابت	33.943	3.106		10.297	0.000
العدالة التنظيمية	0.433	0.026	0.739	16.481	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين رقم (54) و(55) إلى صحة الفرضية القائلة بان للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء الوظيفي وذلك على النحو التالي:

- معامل الانحدار يساوي (0.43) وهذا يعني أن إشارة معامل الارتباط الموجبة تشير الى وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، أي أنه كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية ارتفعت درجة الولاء الوظيفي، حيث أن زيادة العدالة التنظيمية بقيمة وحدة واحدة تؤدي تلقائياً الى زيادة مستوى الولاء الوظيفي بقيمة 0.43 وحدة.
- إن معامل الارتباط بيرسون يساوي (0.739) أي ما يقارب (0.74) وهذا يعني أيضاً أن العلاقة بين المتغيرين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي علاقة طردية موجبة وأن قوة هذه العلاقة تساوي (0.73) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000).
- كما أن قيمة t تساوي (16.481) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وهو ما يثبت كذلك صحة وجود علاقة بين المتغيرين.
- إضافة إلى أن قيمة F تساوي (271.633) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يعني أن المتغير المستقل العدالة التنظيمية صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الولاء الوظيفي.
- ومعامل التحديد R² يساوي (0.54) أي أن المتغير المستقل العدالة التنظيمية يفسر ما مقداره (54%) من التغير الحاصل على المتغير التابع الولاء الوظيفي وأن نسبة (46%) المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في الدراسة الحالية.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الجزئية الأولى فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي حسب المعادلة الجبرية التالية:

$$Y = 33.943 + 0.433 * \text{العدالة التنظيمية}$$

2-7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية: لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء الوظيفي. وللتأكد من صحة الفرضية نستخدم نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (56): يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الستة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.

الارتباطات						الولاء الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون
العدالة الأخلاقية	العدالة التقييمية	العدالة التعاملية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	الولاء الوظيفي		
0.686	0.662	0.657	0.697	0.663	1.000	الولاء الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون
0.726	0.784	0.737	0.805	1.000	0.663	العدالة التوزيعية	
0.767	0.823	0.811	1.000	0.805	0.697	العدالة الإجرائية	
0.814	0.804	1.000	0.811	0.737	0.657	العدالة التعاملية	
0.791	1.000	0.804	0.823	0.784	0.662	العدالة التقييمية	
1.000	0.791	0.814	0.767	0.726	0.686	العدالة الأخلاقية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الولاء الوظيفي	الدلالة الإحصائية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التوزيعية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة الإجرائية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التعاملية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التقييمية	
.....	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة الأخلاقية	
228	228	228	228	228	228	الولاء الوظيفي	العينة
228	228	228	228	228	228	العدالة التوزيعية	
288	288	288	288	288	288	العدالة الإجرائية	
228	228	228	228	228	228	العدالة التعاملية	
228	228	228	228	228	228	العدالة التقييمية	
228	288	228	228	228	228	العدالة الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (56) يتضح أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة فيما بينها أما معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الولاء الوظيفي فقد جاءت على النحو التالي بلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي (0.66) في حين أن معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي يساوي (0.69) كما قدر بـ (0.65) بين العدالة التعاملية والولاء الوظيفي و(0.66) بين العدالة التقييمية والولاء الوظيفي وأخيراً قدر معامل الارتباط بين العدالة الأخلاقية والولاء الوظيفي (0.68) وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً بمستوى دلالة يساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (57): يوضح معامل الارتباط معامل R ومعامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المربع المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء الوظيفي والمتغيرات المستقلة.

مصروفة النماذج b				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.745a	0.555	0.545	14.98575
a. تنبؤية: (ثابت)، العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية.				
b. متغير تابع: الولاء الوظيفي.				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (57) يتضح ما يلي:

- أن معامل الارتباط بيرسون يساوي (0.745) وهذا يعني أيضا أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) والمتغير التابع الولاء الوظيفي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة تساوي (0.74).
- ومعامل التحديد المعدل R² يساوي (0.545) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية تفسر ما مقداره (54%) من التغير الحاصل على المتغير التابع الولاء الوظيفي وأن نسبة (46%) المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في الدراسة الحالية.

الجدول رقم (58): يوضح نتائج اختبار ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA							
النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة		
1	62081.340	5	12416.268	55.288	b0.000	الانحدار	
	49855.129	222	224.573				الباقي
	111936.469	227					المجموع
a. متغير تابع: الولاء الوظيفي.							
b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية.							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (58) يتضح أن قيمة F تساوي (55.288) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) قدر ب (0.000) مما يعني أنه توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد العدالة والمتغير التابع الولاء الوظيفي، وهذا يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

الجدول رقم (59): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء الوظيفي.

المعاملات a					
النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
1 (ثابت)	34.186	3.152		10.847	0.000
العدالة التوزيعية	0.366	0.174	0.173	2.108	0.036
العدالة الإجرائية	0.614	0.231	0.265	2.769	0.006

0.598	0.527	0.049	0.229	0.121	العدالة التعاملية
0.604	0.520	0.049	0.329	0.171	العدالة التقييمية
0.001	3.263	0.279	0.282	0.921	العدالة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (59) يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية معنوية وذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الثلاثة أي وجود أثر ذو دلالة معنوية إذ أنها تساهم في معادلة الانحدار في هذا النموذج، في حين أن متغيري العدالة التعاملية والعدالة التقييمية لم تصلا إلى حدود الدلالة الإحصائية، وبالتالي لا تسهمان في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع الولاء الوظيفي ولكنهما تدخلان ضمن معادلة الانحدار الخطي المتعدد لنموذج الولاء الوظيفي.

ومن خلال الجدول يتبين أن المتغير المستقل العدالة الأخلاقية هو الأكثر إسهاماً حيث أن قيمة Beta الخاصة به بلغت (0.279) بدلالة إحصائية تساوي (0.001) في حين حل المتغير المستقل العدالة الإجرائية ثانياً حيث بلغت قيمة Beta الخاصة به (0.265) بدلالة إحصائية تساوي (0.006)، وأخيراً جاء المتغير المستقل العدالة التوزيعية حيث بلغت قيمة Beta (0.173) بدلالة إحصائية تساوي (0.036) كلها تسهم في تفسير التباين في المتغير المستقل الولاء الوظيفي، في حين أن العدالة التعاملية لم تصل للدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة Beta (0.049) وبدلالة إحصائية تساوي (0.598) أما العدالة التقييمية فقد بلغت قيمة Beta الخاصة بها (0.049) بدلالة إحصائية تساوي (0.604) . وبالتالي فإن معادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي:

$$\text{العدالة الأخلاقية} * 0.921 + \text{العدالة التقييمية} * 0.171 + \text{العدالة التعاملية} * 0.121 + \text{العدالة الإجرائية} * 0.614 + \text{العدالة التوزيعية} * 0.366 + 34.186 = Y \text{ الولاء الوظيفي}$$

ويجب الأخذ بعين الاعتبار الملاحظة التالية

"عند اهتمام الباحث بدرجة إسهام كل متغير مستقل على المتغير التابع، يجب استخدام معاملات الانحدار تحت العمود (Beta) والتي تدرج تحت المسمى المعاملات المعيارية (Standardized Coefficient) والسبب في ذلك أن كلمة معيارية هنا تشير إلى أن هذه القيم الخاصة بكل متغير مستقل تم تحويلها إلى معاملات انحدار معيارية، وبالتالي يستطيع الباحث مقارنة تلك المعاملات مع بعضها البعض، أما إذا كان الباحث يهتم بتكوين معادلة الانحدار فقط بهدف التنبؤ، يمكنه في هذه الحالة استخدام معاملات الانحدار غير المعيارية (Unstandardized Coefficient) المدرجة تحت الرمز (B) " (الغامدي، 2013، ص. 54) .

- نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بالولاء الوظيفي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

ملاحظة:

" إن إدخال عدد كبير من المتغيرات المستقلة يؤدي إلى فقدان القدرة على تحقيق شروط تطبيق الانحدار ولمعالجة هذه المشكلة نستخدم الانحدار التدريجي والذي يسميه البعض خطوة خطوة وذلك للتحكم في عدد المتغيرات التي تدخل في معادلة الانحدار، ويهدف الانحدار التدريجي أساساً إلى إيجاد علاقة المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطاً به ويتم ذلك تدريجياً" (سعودي، 2020، ص.31).

الجدول رقم (60): يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار للولاء الوظيفي.

المتغيرات المدخلة المحذوفة ^a			
النموذج	المتغيرات المدخلة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	العدالة الإجرائية	العدالة التقييمية	خطوة بخطوة
2	العدالة الأخلاقية	العدالة التعاملية	
3	العدالة التوزيعية		

a. متغير تابع: الولاء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (60) يتضح أن المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار هي العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية والعدالة التوزيعية، مرتبة حسب مدى إسهامها في معادلة الانحدار في حين تم استبعاد كل من العدالة التعاملية والعدالة التقييمية.

الجدول رقم (61): يوضح معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المربع المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء الوظيفي والمتغيرات المستقلة.

مصفوفة النماذج d				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.697a	0.486	0.484	15.95128
2	0.736b	0.542	0.538	15.10174
3	0.744c	0.553	0.547	14.94229

a. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية.

b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية.

c. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة الأخلاقية.

d. متغير تابع: الولاء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (61) يتضح أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار والمتغير التابع جاءت كما يلي، بلغ معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي (0.69)، وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط المعدل R² (0.48) بخطأ معياري مقداره (15.95) أي أن العدالة الإجرائية تفسر ما مقداره (48%) في التباين الحاصل في الولاء الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي (0.73)، وبلغ مربع معامل الارتباط R² قيمة (0.53) بخطأ معياري مقداره (15.10)، أي أن العدالة التوزيعية تفسر ما قيمته (53%) من التغير

الحاصل في الولاء الوظيفي، في حين بلغ معامل الارتباط بين العدالة الأخلاقية والولاء الوظيفي (0.74) وقدر مربع معامل الارتباط R^2 ب (0.54) بخطأ معياري مقداره (14.94) أي أن العدالة الأخلاقية تفسر ما مقداره (54%) من مقدار التباين الحاصل في الولاء الوظيفي.

الجدول رقم (62): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA					
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج
b0.000	213.927	5442.241	1	5442.241	الانحدار
		254.443	226	57504.228	الباقي
			227	111936.469	المجموع
c0.000	132.907	30311.199	2	60622.398	الانحدار
		228.063	225	51314.071	الباقي
			227	111936.469	المجموع
d0.000	92.449	20614.186	3	61923.559	الانحدار
		223.272	224	50012.910	الباقي
			227	111936.469	المجموع

a. متغير تابع: الولاء الوظيفي.

b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية.

c. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية .

d. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية ، العدالة الأخلاقية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (62) أن قيمة F تساوي للمتغيرات الثلاثة على التوالي هي (92.449 /132.907/213.927) وكلها قيم ذات دلالة إحصائية تساوي (0.000) ، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي يستخلص أنه توجد علاقة بين المتغير التابع الولاء الوظيفي والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية ، والعدالة الأخلاقية كما يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

الجدول رقم (63): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء الوظيفي.

المعاملات a				
مستوى دلالة t	قيمة t	معاملات معيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
0.000	11.352		3.053	1 (ثابت)
0.000	3.586	0.302	0.204	العدالة الإجرائية
0.000	4.357	0.316	0.240	العدالة الأخلاقية
0.017	2.414	0.190	0.166	العدالة التوزيعية

a. متغير تابع: الولاء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (63) يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية والعدالة التوزيعية معنوية، وذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع بعد الولاء الوظيفي. ومن خلال الجدول يتبين أن المتغير المستقل العدالة الأخلاقية هو الأكثر إسهاماً حيث أن قيمة Beta الخاصة به بلغت (0.316) بدلالة إحصائية تساوي (0.000)، في حين حل المتغير المستقل العدالة الإجرائية ثانياً حيث بلغت قيمة Beta الخاصة به (0.302) بدلالة إحصائية تساوي (0.000)، وأخيراً جاء المتغير المستقل العدالة التوزيعية حيث بلغت قيمة Beta (0.190) بدلالة إحصائية تساوي (0.017)، وكلها تسهم في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع الولاء الوظيفي. ومنه فإن معادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي:

$$Y = 34.653 + 1.044 * \text{العدالة الأخلاقية} + 0.731 * \text{العدالة الإجرائية} + 0.402 * \text{العدالة التوزيعية} + \text{الولاء الوظيفي}$$

من خلال الجداول السابقة الخاصة بتحليل الانحدار البسيط والانحدار الخطي المتعدد وكذلك الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، يلاحظ الأثر الكبير للعدالة التنظيمية وأبعادها على الولاء الوظيفي حيث أسفرت النتائج عن معنوية أثر العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وكذلك العدالة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة على الولاء الوظيفي كمتغير تابع، في حين لم يكن للعدالة التقييمية والعدالة التعاملية أثر معنوي عليه بشكل عام، ويمكن إرجاع ذلك إلى أهمية الجانب المادي متمثلاً في العدالة التوزيعية والجانب القانوني متمثلاً في العدالة الإجرائية والجانب الأخلاقي متمثلاً في العدالة الأخلاقية، وهي ثلاثة الحياة (المال، القانون، الأخلاق) لا غنى عنها إذا جمعت بينها أي منظمة بعدل وإنصاف وصلت إلى صنع الولاء الحقيقي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة "برهوم وكنانة" (2017) من حيث تأثير العدالة الإجرائية على الولاء الوظيفي، واختلفت معها في شق آخر وهو عدم وجود تأثير للعدالة التوزيعية على الولاء الوظيفي وكذلك وجود تأثير لكل من العدالة التقييمية والتعاملية على عكس نتيجة الدراسة الحالية، واتفقت مع نتيجة دراسة (Jammal 2017) في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الأخلاقية على الولاء الوظيفي، واختلفت كذلك مع دراسة (Ulutürk , Ceylan 2015) من حيث وجود أثر للعدالة التعاملية على الولاء وعدم وجود تأثير لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية عليه.

3-7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

- نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

الجدول رقم (64): يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الستة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.

الارتباطات						الولاء العاطفي	معامل الارتباط بيرسون
العدالة الأخلاقية	العدالة التقييمية	العدالة التعاملية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	الولاء العاطفي		
0.686	0.677	0.645	0.688	0.655	1.000	الولاء العاطفي	معامل الارتباط بيرسون
0.726	0.784	0.737	0.805	1.000	0.655	العدالة التوزيعية	
0.767	0.823	0.811	1.000	0.805	0.688	العدالة الإجرائية	
0.814	0.804	1.000	0.811	0.737	0.645	العدالة التعاملية	
0.791	1.000	0.804	0.823	0.784	0.677	العدالة التقييمية	
1.000	0.791	0.814	0.767	0.726	0.686	العدالة الأخلاقية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الولاء العاطفي	الدلالة الإحصائية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التوزيعية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة الإجرائية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التعاملية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التقييمية	
.....	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة الأخلاقية	
228	228	228	228	228	228	الولاء العاطفي	العينة
228	228	228	228	228	228	العدالة التوزيعية	
288	288	288	288	288	288	العدالة الإجرائية	
228	228	228	228	228	228	العدالة التعاملية	
228	228	228	228	228	228	العدالة التقييمية	
288	288	228	228	228	228	العدالة الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (64) يلاحظ أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر أما معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الولاء العاطفي فقد جاءت على النحو التالي بلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والولاء العاطفي (0.65) ، في حين أن معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء العاطفي يساوي (0.68)، كما قدر بـ (0.64) بين العدالة التعاملية والولاء العاطفي، وبلغ (0.67) بين العدالة التقييمية والولاء العاطفي، وأخيراً قدر معامل

الارتباط بين العدالة الأخلاقية والولاء العاطفي (0.68) وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً بمستوى دلالة يساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (65): يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعء الولاء العاطفي.

المتغيرات المدخلة المحذوفة a			
النموذج	المتغيرات المدخلة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	العدالة الأخلاقية العدالة التوزيعية العدالة التعاملية العدالة التقييمية العدالة الإجرائية		إدخال
a. متغير تابع: الولاء العاطفي.			
b. المتغيرات المطلوبة تم إدخالها.			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (65) أن جميع المتغيرات المستقلة أدخلت في معادلة الانحدار وهي العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية، ولم يتم استبعاد أي متغير من المعادلة في هذه الحالة.

الجدول رقم (66): يوضح معامل الارتباط البسيط R معامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء العاطفي والمتغيرات المستقلة.

مصفوفة النماذج b				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.744a	0.553	0.543	7.17659
a. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية.				
b. متغير تابع: الولاء العاطفي.				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (66) يلاحظ بأن معامل الارتباط بين المتغير التابع المتمثل في الولاء العاطفي والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية العدالة الأخلاقية هو (0.74) ومربع معامل الارتباط يساوي (0.55) ، ومربع معامل الارتباط المعدل R² يساوي (0.54) بخطأ معياري تقدر بـ (7.17) حيث أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته (54%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء العاطفي والنسبة الباقية (46%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضعاً للدراسة.

الجدول رقم (67): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA					
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج
b0.000	55.026	2834.051	5	14170.255	الانحدار
		51.503	222	11433.758	الباقى
			227	25604.013	المجموع

a. متغير تابع: الولاء العاطفي.

b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (67) أن قيمة F تساوي (55.026) بقيمة ذات دلالة إحصائية تساوي (0.000) وبالتالي يستخلص أنه توجد علاقة بين المتغير التابع الولاء العاطفي والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية وهذا يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

الجدول رقم (68): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء العاطفي.

المعاملات a					
مستوى دلالة t	قيمة t	معاملات معيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري		
0.000	4.992		1.509	7.534	1 (ثابت)
0.028	*2.211	0.182	0.083	0.184	العدالة التوزيعية
0.024	*2.269	0.217	0.111	0.251	العدالة الإجرائية
0.959	-0.052	-0.005	0.109	-0.006	العدالة التعاملية
0.157	1.421	0.133	0.158	0.224	العدالة التقييمية
0.001	*3.341	0.286	0.153	0.452	العدالة الأخلاقية

a. متغير تابع: الولاء العاطفي.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (68) يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية معنوية وذات دلالة إحصائية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية وبذلك فإنها تسهم في معادلة الانحدار في هذا النموذج، في حين أن متغيري العدالة التعاملية والعدالة التقييمية لم تصل إلى حدود الدلالة الإحصائية وبالتالي لا تسهمان في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع بعد الولاء العاطفي، ولكنهما تدخلان ضمن معادلة الانحدار لنموذج الولاء العاطفي. ومن خلال الجدول يلاحظ أن المتغير المستقل العدالة الأخلاقية هو الأكثر إسهاما حيث أن قيمة Beta الخاصة به بلغت (0.286) بدلالة إحصائية تساوي (0.001)، في حين حل المتغير المستقل العدالة الإجرائية ثانيا حيث بلغت قيمة Beta الخاصة به (0.217) بدلالة إحصائية تساوي (0.024)، وأخيرا المتغير المستقل العدالة التوزيعية حيث بلغت قيمة Beta (0.182) بدلالة إحصائية تساوي (0.028) كلها تسهم في تفسير التباين في المتغير التابع الولاء العاطفي، في حين أن العدالة التعاملية لم تصل

للدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة Beta (0.005) و بدلالة إحصائية تساوي (0.959) ، أما العدالة التقييمية فقد بلغت قيمة Beta الخاصة بها (0.133) بدلالة إحصائية تساوي (0.157) . وبالتالي فمعادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي:

$$Y = 7.534 + 0.184 * \text{العدالة التوزيعية} + 0.251 * \text{الإجرائية} + 0.452 * \text{العدالة الأخلاقية} + 0.224 * \text{العدالة التقييمية} - 0.006 * \text{العدالة التعاملية}$$

• نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بالولاء العاطفي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

الجدول رقم (69): يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعدها الولاء العاطفي.

المتغيرات المدخلة المحذوفة a			
الطريقة	المتغيرات المحذوفة	المتغيرات المدخلة	النموذج
خطوة بخطوة	العدالة التقييمية العدالة التعاملية	العدالة الإجرائية	1
		العدالة الأخلاقية	2
		العدالة التوزيعية	3

a. متغير تابع: الولاء العاطفي.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (69) يتضح بأن المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار هي العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية والعدالة التوزيعية، مرتبة حسب مدى إسهامها في معادلة الانحدار في حين تم استبعاد كل من العدالة التعاملية والعدالة التقييمية.

الجدول رقم (70): يوضح معامل الارتباط ومعامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المربع المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء العاطفي والمتغيرات المستقلة.

مصفوفة النماذج d				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.688a	0.474	0.472	7.72039
2	0.731b	0.535	0.530	7.27799
3	0.741c	0.549	0.543	7.17802

a. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية.

b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية، العدالة الأخلاقية.

c. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية، العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية.

d. متغير تابع: الولاء العاطفي.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (70) يتضح أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار والمتغير التابع جاءت كالآتي، بلغ معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء العاطفي (0.68) وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط المعدل R² (0.47) بخطأ معياري مقداره (7.72) أي أن العدالة الإجرائية تفسر ما مقداره (47%) في التباين الحاصل في الولاء العاطفي، كما بلغت قيمة

معامل الارتباط بين العدالة الأخلاقية والولاء العاطفي (0.73) وبلغ مربع معامل الارتباط R^2 قيمة (0.53) بخطأ معياري مقداره (7.27) أي أن العدالة الأخلاقية تفسر ما قيمته (53%) من التغير الحاصل في الولاء العاطفي، في حين بلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والولاء العاطفي (0.74) وقدر مربع معامل الارتباط R^2 ب (0.54) بخطأ معياري مقداره (7.17) أي أن العدالة التوزيعية تفسر ما مقداره (54%) من مقدار التباين الحاصل في الولاء العاطفي.

الجدول رقم (71): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA					
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج
b0.000	203.566	12133.411	1	12133.411	الانحدار
		59.604	226	13470.602	الباقي
			227	25604.013	المجموع
c0.000	129.188	6842.973	2	13685.947	الانحدار
		52.969	225	11918.067	الباقي
			227	25604.013	المجموع
d0.000	90.978	4687.544	3	14062.633	الانحدار
		51.524	224	11541.380	الباقي
			227	25604.013	المجموع

a. متغير تابع: الولاء العاطفي.
 b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية.
 c. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية، العدالة الأخلاقية،
 d. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية ، العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (71) أن قيمة F تساوي للمتغيرات الثلاثة (203.566/90.978/129.188) ، وكلها قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي يستخلص أنه توجد علاقة بين المتغير التابع الولاء العاطفي والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية، والعدالة التوزيعية كما يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

الجدول رقم (72): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء العاطفي.

المعاملات a					
النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
1 (ثابت)	7.598	1.446		5.182	0.000
العدالة الإجرائية	0.307	0.098	0.265	3.139	0.002
العدالة الأخلاقية	0.517	0.115	0.327	4.488	0.000
العدالة التوزيعية	0.216	0.080	0.214	2.704	0.007

a. متغير تابع: الولاء العاطفي.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (72) يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية والعدالة التوزيعية معنوية وذات دلالة إحصائية أصغر من (0.05)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع بعد الولاء العاطفي. ومن خلال الجدول يلاحظ أن المتغير المستقل العدالة الأخلاقية هو الأكثر إسهاماً حيث أن قيمة Beta الخاصة به بلغت (0.327) بدلالة إحصائية تساوي (0.000) ، في حين حل المتغير المستقل العدالة الإجرائية ثانياً حيث بلغت قيمة Beta الخاصة به (0.265) بدلالة إحصائية تساوي (0.002) ، وأخيراً جاء المتغير المستقل العدالة التوزيعية حيث بلغت قيمة Beta (0.214) بدلالة إحصائية تساوي (0.007) ، وكلها تسهم في تفسير التباين في المتغير التابع الولاء العاطفي. وبالتالي فإن معادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي :

$$Y = 7.578 + 0.517 * \text{العدالة الأخلاقية} + 0.307 * \text{العدالة الإجرائية} + 0.216 * \text{العدالة التوزيعية} + \text{الولاء العاطفي}$$

من خلال ما سبق من نتائج أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي، يلاحظ معنوية أثر كل من العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية وأخيراً العدالة التوزيعية على ولاء العامل العاطفي، والذي يتأثر أولاً بالجانب الأخلاقي المأخوذ أساساً من قيم ومعايير المجتمع ثم الجانب الإجرائي والذي يعتبر دستوراً يحكم أفعاله ويحدد سلوكيات الإدارة، إضافة إلى الجانب الأخلاقي ثم أخيراً يأتي الجانب التوزيعي والذي يعتبره العامل ميزاناً يضع عليه ما قدمه في الكفة الأولى ليقارنه بما تضعه الإدارة في الكفة الثانية وعليه يحكم على عدلها فإما يزداد عاطفة أو العكس.

4-7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

• نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

الجدول رقم (73): يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الستة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.

الارتباطات						الولاء المستمر	معامل الارتباط بيرسون
العدالة الأخلاقية	العدالة التقييمية	العدالة التعمالية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	الولاء المستمر		
0.611	0.593	0.579	0.652	0.643	1.000	الولاء المستمر	
0.726	0.784	0.737	0.805	1.000	0.643	العدالة التوزيعية	
0.767	0.823	0.811	1.000	0.805	0.652	العدالة الإجرائية	
0.814	0.804	1.000	0.811	0.737	0.579	العدالة التعمالية	
0.791	1.000	0.804	0.823	0.784	0.593	العدالة التقييمية	
1.000	0.791	0.814	0.767	0.726	0.611	العدالة الأخلاقية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الولاء المستمر	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التوزيعية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة الإجرائية	

0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التعاملية	العينة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة لتقييمية	
.....	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة الأخلاقية	
228	228	228	228	228	228	الولاء المستمر	
228	228	228	228	228	228	العدالة التوزيعية	
288	288	288	288	288	288	العدالة الإجرائية	
228	228	228	228	228	228	العدالة التعاملية	
228	228	228	228	228	228	العدالة التقييمية	
228	288	228	228	228	228	العدالة الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (73) يلاحظ أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر أما معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الولاء المستمر جاءت على النحو التالي، حيث بلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والولاء المستمر (0.64)، في حين أن معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر يساوي (0.65)، كما قدر بـ (0.57) بين العدالة التعاملية والولاء المستمر وبلغ (0.59) بين العدالة التقييمية والولاء المستمر، وأخيرا قدر معامل الارتباط بين العدالة الأخلاقية والولاء المستمر (0.61)، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائيا بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (74): يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء المستمر.

المتغيرات المدخلة المحذوفة a			
النموذج	المتغيرات المدخلة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	العدالة الأخلاقية العدالة التوزيعية العدالة التعاملية العدالة التقييمية العدالة الاجرائية		إدخال
a. متغير تابع: الولاء المستمر.			
b. المتغيرات المطلوبة تم إدخالها.			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (74) أن جميع المتغيرات المستقلة أدخلت في معادلة الانحدار وهي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية، ولم يتم استبعاد أي متغير من المعادلة في هذه الحالة.

الجدول رقم (75): يوضح معامل الارتباط معامل الارتباط R معامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المربع المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء المستمر والمتغيرات المستقلة.

مصفوفة النماذج d				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.693 a	0.480	0.468	4.30968

a. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية.
b. متغير تابع: الولاء المستمر.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (75) يلاحظ بأن معامل الارتباط R بين المتغير التابع المتمثل في الولاء المستمر والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية هو (0.69) ومربع معامل الارتباط R² يساوي (0.48) ومربع معامل الارتباط المعدل R² يساوي (0.46) بخطأ معياري قدر بـ (4.30)، حيث أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته (46%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء المستمر والنسبة الباقية (54%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضعاً للدراسة.

الجدول رقم (76): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	5	761.141	40.980	b0.000
	الباقي	222	18.573		
	المجموع	227	7928.982		

a. متغير تابع: الولاء المستمر.

b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية ، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (76) أن قيمة F تساوي (40.980) بدلالة إحصائية تساوي (0.000) وبالتالي يستخلص أنه توجد علاقة بين المتغير التابع الولاء المستمر والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية، وهذا يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

جدول رقم (77): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المستمر.

المعاملات a					
النموذج	B	الخطأ المعياري	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	مستوى دلالة t
1 (ثابت)	7.105	0.906			0.000
العدالة التوزيعية	0.159	0.050	0.283	3.190	0.002
العدالة الإجرائية	0.198	0.061	0.307	2.974	0.003
العدالة التعاملية	-0.027	0.066	-0.040	-0.404	0.686
العدالة التقييمية	-0.023	0.095	-0.024	-0.238	0.812
العدالة الأخلاقية	0.195	0.081	0.222	2.400	0.017

a. متغير تابع: الولاء المستمر.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (77) يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية معنوية وذات دلالة إحصائية ومنه يستخلص وجود أثر ذو دلالة معنوية وبالتالي تسهم في معادلة الانحدار في هذا النموذج في حين أن متغيري العدالة التعاملية والعدالة التقييمية لم تصلا إلى حدود الدلالة الإحصائية، وبالتالي لا تسهمان في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع بعد الولاء المستمر ولكنهما تدخلان ضمن معادلة الانحدار لنموذج الولاء المستمر. ومن خلال الجدول كذلك يلاحظ أن المتغير المستقل العدالة الإجرائية هو الأكثر إسهاما حيث إن قيمة Beta الخاصة به بلغت (0.307) بدلالة إحصائية تساوي (0.003) ، في حين حل المتغير المستقل العدالة التوزيعية ثانيا حيث بلغت قيمة Beta الخاصة به (0.228) بدلالة إحصائية تساوي (0.002)، وأخيرا جاء المتغير المستقل العدالة الأخلاقية حيث بلغت قيمة Beta (0.222) بدلالة إحصائية تساوي (0.017) كلها تسهم في تفسير التباين في المتغير التابع الولاء المستمر، في حين أن العدالة التعاملية لم تصل للدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة Beta (-0.040) وبدلالة إحصائية تساوي (0.686) أما العدالة التقييمية فقد بلغت قيمة Beta الخاصة بها (-0.024) بدلالة إحصائية تساوي (0.812). وبالتالي فإن معادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي:

$$Y = 7.105 + 0.159 * \text{العدالة التوزيعية} + 0.195 * \text{العدالة التقييمية} - 0.023 * \text{العدالة التعاملية} - 0.027 * \text{العدالة الإجرائية} + 0.198 * \text{العدالة الأخلاقية}$$

• نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بالولاء المستمر من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

الجدول رقم (78) يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء المستمر.

المتغيرات المدخلة المحذوفة a			
النموذج	المتغيرات المدخلة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	العدالة الإجرائية	العدالة التقييمية	خطوة بخطوة
2	العدالة التوزيعية	العدالة التعاملية	
3	العدالة الأخلاقية		

a. متغير تابع: الولاء المستمر.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (78) يتضح بأن المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار هي العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، والعدالة الأخلاقية، مرتبة حسب مدى إسهامها في معادلة الانحدار في حين تم استبعاد كل من العدالة التعاملية والعدالة التقييمية لكونهما غير معنويتين.

• الجدول رقم (79): يوضح معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء المستمر والمتغيرات المستقلة.

مصفوفة النماذج d				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.652a	0.426	0.423	4.48893
2	b0.682	0.456	0.460	4.34315
3	c0.692	0.497	0.472	4.29306
a. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية.				
b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية.				
c. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية، العدالة الأخلاقية.				
d. متغير تابع: الولاء المستمر.				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (79) يتضح أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار والمتغير التابع جاءت كالآتي، بلغ معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر (0.65) وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط المعدل R² (0.42) بخطأ معياري مقداره (4.48) أي أن العدالة الإجرائية تفسر ما مقداره (42%) في التباين الحاصل في الولاء المستمر، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والولاء المستمر (0.68) وبلغ مربع معامل الارتباط R² قيمة (0.46) بخطأ معياري مقداره (4.34) أي أن العدالة التوزيعية تفسر ما قيمته (46%) من التغير الحاصل في الولاء المستمر، في حين بلغ معامل الارتباط بين العدالة الأخلاقية والولاء المستمر (0.69) وقدر مربع معامل الارتباط R² ب (0.47) بخطأ معياري مقداره (4.29) أي أن العدالة الأخلاقية تفسر ما مقداره (47%) من مقدار التباين الحاصل في الولاء المستمر.

الجدول رقم (80): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA						
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج	
b0.000	167.448	3374.970	1	3374.970	الانحدار	1
			226	4554.013	الباقي	
			227	7928.982	المجموع	
c0.000	97.674	1848.414	2	3684.828	الانحدار	2
			225	4244.154	الباقي	
			227	7928.982	المجموع	
d0.000	68.738	1266.863	3	3800.589	الانحدار	3
			224	4128.394	الباقي	
			227	7928.982	المجموع	
a. متغير تابع: الولاء المستمر.						
b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية.						
c. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية.						
d. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية ، العدالة الأخلاقية.						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (80) أن قيمة F تساوي للمتغيرات الثلاثة هي: (167.448 / 68.738/97.674) وكلها قيم ذات دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يستخلص أنه توجد علاقة بين المتغير التابع الولاء المستمر والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية، والعدالة التوزيعية كما يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

الجدول رقم (81): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المستمر.

المعاملات a					
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
مستوى دلالة t	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
0.000	7.990		0.877	7.008	1 (ثابت)
0.002	3.104	0.282	0.059	0.182	العدالة الإجرائية
0.002	3.214	0.273	0.048	0.154	العدالة التوزيعية
0.013	2.506	0.196	0.069	0.173	العدالة الأخلاقية

a. متغير تابع: الولاء المستمر.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (81) يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة الأخلاقية معنوية وذات دلالة إحصائية أصغر من (0.05) مما يعني وجود اثر ذو دلالة معنوية في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع بعد الولاء المستمر. ومن خلال الجدول كذلك يلاحظ أن المتغير المستقل العدالة الإجرائية هو الأكثر إسهاما حيث أن قيمة Beta الخاصة به بلغت (0.282) بدلالة إحصائية تساوي (0.002) ، في حين حل المتغير المستقل العدالة التوزيعية ثانيا حيث بلغت قيمة Beta الخاصة به (0.273) بدلالة إحصائية تساوي (0.002) وأخيرا جاء المتغير المستقل العدالة الأخلاقية حيث بلغت قيمة Beta (0.196) بدلالة إحصائية تساوي (0.013) ، وكلها تسهم بشكل كبير في تفسير التباين في المتغير التابع الولاء المستمر .

وبالتالي فان معادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي :

$$Y = 7.008 + 0.182 * \text{العدالة الإجرائية} + 0.154 * \text{العدالة التوزيعية} + 0.173 * \text{العدالة الأخلاقية} + \text{المستمر}$$

من خلال ما سبق من نتائج أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي، يلاحظ معنوية أثر كل من العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية وأخيرا العدالة التوزيعية على ولاء العامل المستمر والذي يتأثر بداية بالناحية الإجرائية كون الولاء المستمر يقوم على المصلحة الخاصة للعامل وما يحدد تلك المصلحة هو الإجراءات القانونية فهي من تزيد في رغبته في البقاء بعمله، ثم نجد الناحية التوزيعية والتي تزيد من ولاء العامل المستمر من خلال منحه امتيازات لا يجدها في عمل آخر وبالتالي لن تكون لديه الرغبة بترك العمل، ثم أخيرا نجد الجانب الأخلاقي والذي يعتبر عنصرا أساسيا في تحقيق الولاء المستمر للعامل فلا يمكن الاستغناء عن معايير

المجتمع وتجاهلها والعدالة الأخلاقية نقطة من نهر تلك القيم والمعايير الاجتماعية، التي يجب توافرها في مكان العمل لأنه جزء من المجتمع وليس دخيلا عليه.

5-7 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: لأبعاد العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة معنوية في الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

• نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

جدول رقم (82): يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الستة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.

الارتباطات						الولاء المعياري	
العدالة الأخلاقية	العدالة التقييمية	العدالة التعاملية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	الولاء المعياري		
0.516	0.477	0.515	0.515	0.495	1.000	الولاء المعياري	معامل الارتباط بيرسون
0.726	0.784	0.737	0.805	1.000	0.495	العدالة التوزيعية	
0.767	0.823	0.811	1.000	0.805	0.515	العدالة الإجرائية	
0.814	0.804	1.000	0.811	0.737	0.515	العدالة التعاملية	
0.791	1.000	0.804	0.823	0.784	0.477	العدالة التقييمية	
1.000	0.791	0.814	0.767	0.726	0.516	العدالة الأخلاقية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الولاء المعياري	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التوزيعية	الدلالة الإحصائية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة الإجرائية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التعاملية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة التقييمية	
.....	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	العدالة الأخلاقية	
228	228	228	288	228	228	الولاء المعياري	العينة
228	228	228	228	288	228	العدالة التوزيعية	
288	288	288	228	228	288	العدالة الإجرائية	
228	228	228	228	228	228	العدالة التعاملية	
228	228	228	228	228	228	العدالة التقييمية	
228	288	228	228	228	228	العدالة الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (82) يلاحظ أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر أما معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الولاء المعياري فقد جاءت على النحو التالي، بلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والولاء المعياري (0.49)، في حين أن معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء المعياري يساوي (0.51)، كما قدر بـ (0.51) بين العدالة التعاملية والولاء المعياري، وبلغ (0.47) بين العدالة التقييمية والولاء المعياري، وأخيرا قدر معامل

الارتباط بين العدالة الأخلاقية والولاء المعياري (0.51)، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (83): يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار المتعدد لبعدها الولاء المعياري.

المتغيرات المدخلة المحذوفة a			
النموذج	المتغيرات المدخلة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	العدالة الأخلاقية العدالة التوزيعية العدالة التعاملية العدالة التقييمية العدالة الإجرائية		إدخال
a. متغير تابع: الولاء المعياري.			
b. المتغيرات المطلوبة تم إدخالها..			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (83) أن جميع المتغيرات المستقلة أدخلت في معادلة الانحدار، وهي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية ولم يتم استبعاد أي متغير من المعادلة في هذه الحالة.

الجدول رقم (84): يوضح معامل الارتباط معامل الارتباط R ومربع معامل الارتباط R² ومربع معامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء المعياري والمتغيرات المستقلة.

مصفوفة النماذج b				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.554a	0.307	0.292	7.06225
a. تنبؤية (ثابت) ، العدالة الأخلاقية ، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية.				
b. متغير تابع: الولاء المعياري.				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (84) يلاحظ بأن معامل الارتباط بين المتغير التابع المتمثل في الولاء المعياري والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية هو (0.55) ومربع معامل الارتباط المعدل R² يساوي (0.30) ومربع معامل الارتباط المعدل R² يساوي (0.29) بخطأ معياري قدره (7.06)، حيث أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته (29%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء المعياري والنسبة الباقية (71%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضعاً للدراسة.

الجدول رقم (85): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA					
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج
b0.000	19.710	983.036	5	4915.182	الانحدار
		49.875	222	11072.327	الباقي
			227	15987.509	المجموع
a. متغير تابع: الولاء المعياري.					
b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية.					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (85) أن قيمة F تساوي (19.710) بدلالة إحصائية تساوي (0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يستخلص أنه توجد علاقة بين المتغير التابع الولاء المعياري والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية، وهذا يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

الجدول رقم (86): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المعياري.

المعاملات a					
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج
مستوى دلالة t	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	13.161		1.485	19.546	1 (ثابت)
0.779	0.281	0.029	0.082	0.023	العدالة التوزيعية
0.081	1.755	0.209	0.109	0.191	العدالة الإجرائية
0.157	1.419	0.163	0.108	0.153	العدالة التفاعلية
0.846	-0.195	-0.023	0.155	-0.030	العدالة التقييمية
0.040	2.064	0.220	0.133	0.275	العدالة الأخلاقية
a. متغير تابع: الولاء المعياري.					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (86) يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية معنوية وذات دلالة إحصائية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية وبذلك فإنها تسهم في معادلة الانحدار في هذا النموذج، في حين أن متغيرات العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية والعدالة التقييمية لم تصل إلى حدود الدلالة الإحصائية، وبالتالي لا تسهم في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع بعد الولاء المعياري ولكنها تدخل ضمن معادلة الانحدار لنموذج الولاء المعياري.

ومن خلال الجدول يلاحظ أن المتغير المستقل العدالة الأخلاقية هو الأكثر إسهاما حيث أن قيمة Beta الخاصة به بلغت (0.220) بدلالة إحصائية تساوي (0.040) ، أما متغير العدالة الإجرائية فبلغت قيمة Beta الخاصة به (0.209) بدلالة إحصائية تساوي (0.081) كلاهما تسهمان في تفسير التباين في المتغير التابع الولاء المعياري، في حين أن العدالة التوزيعية لم تصل لحدود الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة Beta الخاصة بها (0.029) وبدلالة إحصائية بلغت (0.779)، أما العدالة

التعاملية بلغت قيمة Beta (0.163) وبدلالة إحصائية تساوي (0.157) أما العدالة التقييمية فقد بلغت قيمة Beta الخاصة بها (-0.023) وبدلالة إحصائية تساوي (0.846). وبالتالي فمعادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي :

$$Y = 19.546 + 0.023 \times \text{العدالة التوزيعية} + 0.191 \times \text{العدالة الأخلاقية} + 0.275 \times \text{العدالة التقييمية} - 0.030 \times \text{العدالة التعاملية} + 0.153 \times \text{العدالة الإجرائية}$$

• نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بالولاء المعياري من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

الجدول رقم (87): يوضح أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعدها الولاء المعياري.

المتغيرات المدخلة\المحذوفة a			
الطريقة	المتغيرات المدخلة	المتغيرات المحذوفة	النموذج
خطوة بخطوة	العدالة التقييمية	العدالة الأخلاقية	1
	العدالة التوزيعية العدالة التعاملية	العدالة الإجرائية	2

a. متغير تابع: الولاء المعياري.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (87) يتضح بأن المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار هي العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية، مرتبة حسب مدى إسهامها في معادلة الانحدار في حين تم استبعاد كل من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية والعدالة التقييمية.

الجدول رقم (88): يوضح معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع الولاء المعياري والمتغيرات المستقلة.

مصفوفة النماذج d				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.516a	0.226	0.223	7.20422
2	0.548b	0.301	0.294	7.04954

a. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية.

b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية، العدالة الإجرائية.

d. متغير تابع: الولاء المعياري.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (88) يتضح أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار والمتغير التابع جاءت كالاتي، بلغ معامل الارتباط بين العدالة الأخلاقية والولاء المعياري (0.51) وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط المعدل R² (0.22) بخطأ معياري مقداره (7.20)، أي أن العدالة الأخلاقية تفسر ما مقداره (22%) في التباين الحاصل في الولاء المعياري، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء المعياري (0.54)، وبلغ مربع معامل الارتباط المعدل

R² قيمة (0.29) بخطأ معياري مقداره (7.04) أي أن العدالة الإجرائية تفسر ما قيمته (29%) من التغير الحاصل في الولاء المعياري.

الجدول رقم (89): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA						
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج	
b0.000	82.040	4257.936	1	4257.936	الانحدار	1
		51.901	226	11729.573	الباقى	
			227	15987.905	المجموع	
c0.000	48.353	2402.952	2	4805.905	الانحدار	2
		49.696	225	11181.604	الباقى	
			227	15987.905	المجموع	

a. متغير تابع: الولاء المعياري.
 b. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية.
 c. تنبؤية: (ثابت) ، العدالة الأخلاقية ، العدالة الإجرائية .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (89) أن قيمة F تساوي للمتغيرات الثلاثة هي (82.040 / 48.353) وكلها قيم ذات دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يستخلص أنه توجد علاقة بين المتغير التابع الولاء المعياري والمتغيرات المستقلة المتمثلة في العدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية، كما يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

الجدول رقم (90): يوضح معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المعياري.

المعاملات a					
		معاملات معيارية		معاملات غير معيارية	
مستوى دلالة t	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
0.000	14.366		1.404	20.176	1 (ثابت)
0.001	3.396	0.295	0.108	0.368	العدالة الأخلاقية
0.001	3.321	0.288	0.079	0.264	العدالة الإجرائية

a. متغير تابع: الولاء المعياري.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (90) يتضح أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية معنوية وذات دلالة إحصائية أصغر من (0.05) مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع بعد الولاء المعياري. ومن خلال الجدول كذلك يلاحظ أن المتغير المستقل العدالة الأخلاقية هو الأكثر إسهاما حيث أن قيمة Beta الخاصة به بلغت (0.295) بدلالة إحصائية تساوي (0.001)، في حين حل المتغير المستقل العدالة الإجرائية ثانيا حيث بلغت قيمة Beta الخاصة به (0.288) بدلالة إحصائية تساوي (0.001) والتي تسهم بشكل كبير في تفسير التباين في المتغير التابع الولاء المعياري.

وبالتالي فمعادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي:

$$Y = 20.176 + 0.368 \text{ العدالة الأخلاقية} + 0.264 \text{ العدالة الإجرائية} + \text{الولاء المعياري}$$

من خلال ما سبق من نتائج أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي، يلاحظ معنوية أثر كل من العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية على ولاء العامل المعياري والذي يتأثر أولاً بالناحية الأخلاقية كون الولاء المعياري مصدره الأساسي المعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع، والتي ينتشر بها العامل من خلال التنشئة الاجتماعية وتفاعله داخل المجتمع فهي ضابط من ضوابط السلوك تحكمه وتوجهه، ولهذا فالولاء المعياري يتأثر بها تأثراً كبيراً ويزيد عند إحساس العامل بتوفر قيم أخلاقية داخل مكان عمله، مما يجعله يشعر بالتزام أخلاقي يفرض عليه البقاء في عمله وأداء مهامه بجدية وعلى أكمل وجه، ثم يأتي الجانب الإجرائي والذي يقصد به الجانب القانوني والذي يعني العدالة في تطبيق ذلك القانون، والتي تعد خلقاً نبيلاً وميكانيزماً رئيسياً في خلق الولاء المعياري للعامل والحفاظ على وجوده، فلا يمكن الاستغناء عن معيار القانون العادل في قاموس وأبجديات حياة العامل أو تجاهل أهميته بالنسبة له.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من عرض ومناقشة وتحليل لنتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، التي تثبت مدى تحقق الفرضيات الموضوعية سابقاً من نفيها والتي مكنت الباحثة من بناء تصور واضح لواقع العدالة والولاء وعلاقة التأثير بينهما، وتقديم بعض التوصيات لتحسين مستواهما والعمل على رفعه.

استنتاج عام:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات السلوكية التنظيمية الميدانية في مجال العمل والتنظيم، والذي يعنى بدراسة الظواهر السيكو تنظيمية في المنظمات، وقد سلطنا الضوء في هذا البحث على متغيرين غاية في الأهمية هما العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قلمة حيث تم التطرق إلى مستوى كل من العدالة والولاء لدى عينة الدراسة والعلاقة بينهما وقوة تلك العلاقة في إطار البحوث المختلطة اعتمادا على المنهج الوصفي وقد توصلت دراستنا إلى النتائج الآتية:

- تحقق الفرضية الرئيسية الأولى حيث تم التوصل إلى أن مستوى إدراك عينة الدراسة للعدالة التنظيمية ضعيف حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية للمقياس ب (2.39)
- تحقق الفرضية الرئيسية الثانية حيث تم التوصل إلى أن مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة متوسط يميل إلى الانخفاض حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية للمقياس ب (2.91)
- تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة الخاصة بالعلاقة بين متغيري الدراسة حيث تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة حيث قدر معامل الارتباط ب (0.73) وهو معامل ارتباط طردي قوي.
- تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة الخاصة بقوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي حيث جاءت كبيرة بحجم أثر لتربيع ايتا قدر ب 0.186.

• عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة حيث تم التوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث.

• تحقق الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة حيث تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

• عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة حيث تم التوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير السن لصالح الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 45 سنة فما فوق).

• عدم تحقق الفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة حيث تم التوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأفراد العاملين (من 12 سنة فما فوق).

• عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة حيث تم التوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث..

• عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة حيث تم التوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح الأفراد المتزوجين.

• عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة حيث تم التوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير السن لصالح الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 45 سنة فما فوق).

• تحقق الفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة حيث تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

- تحقق الفرضية الرئيسية السابعة حيث تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعتبر متغيراً منبأ بمستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تحقق الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة حيث تم التوصل لوجود أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تحقق الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة حيث تم التوصل لوجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على الولاء الوظيفي، ومن جهة أخرى عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة التعاملية والعدالة التقييمية على مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة حيث تم التوصل لوجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على بعد الولاء العاطفي، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة التعاملية والعدالة التقييمية على مستوى الولاء العاطفي لدى عينة الدراسة.
- تحقق الفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة حيث تم التوصل لوجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة الأخلاقية والعدالة التوزيعية والعدالة الأخلاقية على بعد الولاء المستمر، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة التعاملية والعدالة التقييمية على مستوى الولاء المستمر لدى عينة الدراسة.
- تحقق الفرضية الجزئية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة حيث تم التوصل لوجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة الأخلاقية والعدالة الإجرائية على بعد الولاء المعياري، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد العدالة التعاملية والعدالة التقييمية والعدالة التوزيعية على مستوى الولاء المعياري لدى عينة الدراسة.

خاتمة:

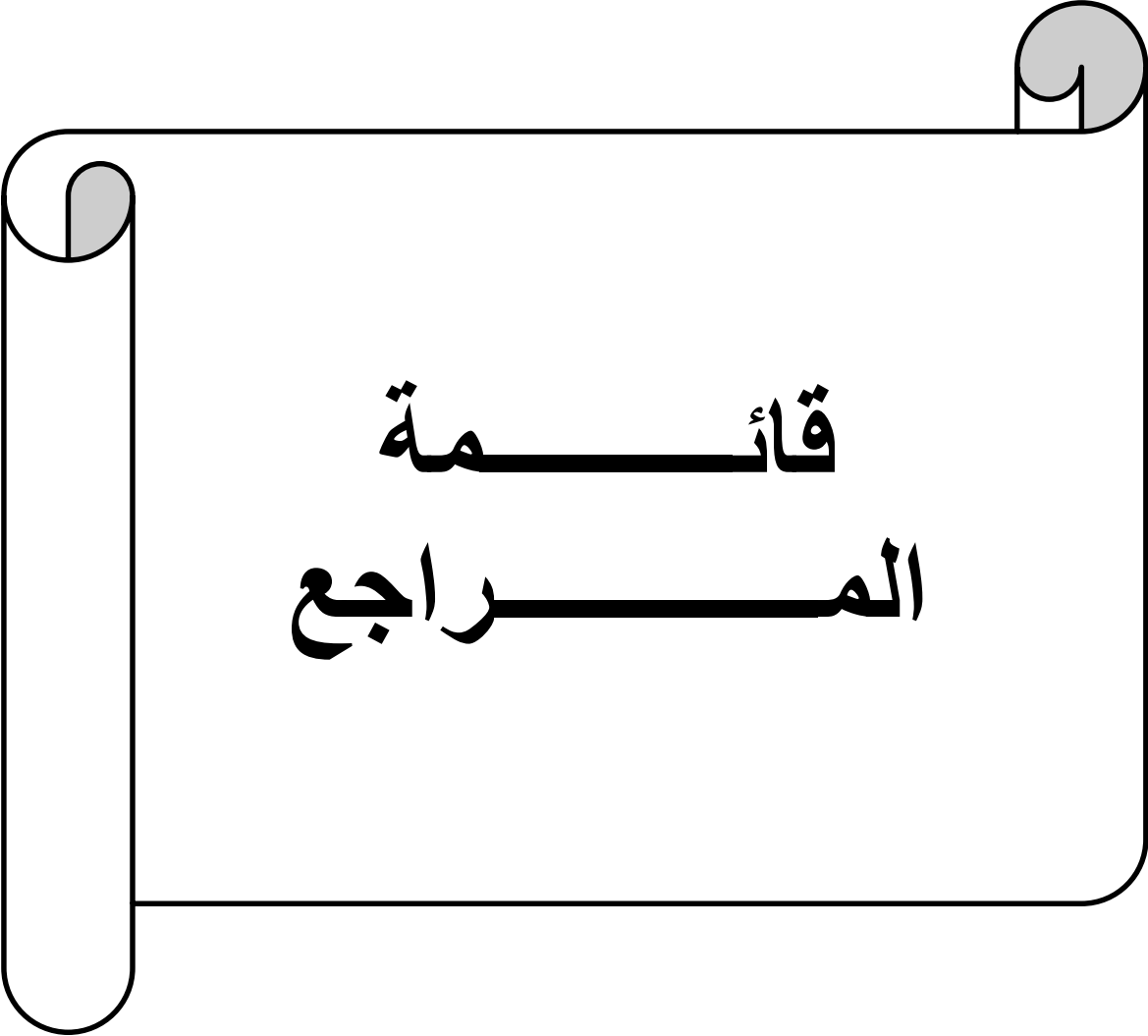
لكل منظمة أولوياتها في ترتيب أهدافها ولعل الربح أولها وتليه الجودة والقدرة على المنافسة والوصول إلى الميزة التنافسية، لكن قبل الحصول على هذه المزايا يجب توفير العديد من الشروط التنظيمية التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف، وأهمها تطبيق العدالة التنظيمية وتعزيز وجودها بكل أبعادها داخل التنظيم ليتمكن العاملون من إدراك ذلك الوجود واستشعار معانيه وتحسس عوائده عليهم مما يخلق لديهم شعورا بالولاء الوظيفي، والذي بدوره يكون سببا في ظهور العديد من الدوافع التي تجعلهم يعملون لأداء مهامهم بحرفية وإتقان، ومنه فإن الرأسمال البشري أثمن استثمار فهو يكفل الوصول بالمنظمة إلى القدرة التنافسية المرجوة والربح المنشود.

لهذا فعلى المنظمات أن تولي أهمية كبيرة لخلق بيئة تنظيمية صحية ومناخ تنظيمي مفعم بالعدالة لتجعل من موردها البشري متمتعاً بها، لتجنب أي خلل أو مشكل قد يعطل سيرورة العمل، فالعنصر البشري هو الركن المتين الذي تستند عليه المنظمة عند مواجهة العقبات والصعوبات.

فوجود عاملين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء داخل المنظمة التي تتخذ من العدل سلطانا للحكم يمنحها القوة والقدرة على المجابهة وقت الحاجة، ويمنحها الثقة واليقين بوجود جيش موالى لها وقت التعرض لاختبارات تنافسية كبرى محافظة بذلك على ثباتها ومتانة وجودها على الخريطة التنافسية وتبقى دائما رقما يستحيل تحطيمه.

ومن خلال النتائج التي أظهرتها الدراسة واستكمالا لعملية التحليل البحثي أمكن الخروج ببعض التوصيات، التي تبين للباحثة أهميتها من خلال اطلاعها على الأدب النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، وكذا الاحتكاك المباشر مع العينة المدروسة وهي العاملون في المركب، يمكن تقديم بعض التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة تغيير السياسة التنظيمية المتبعة في المركب وجعل العنصر البشري في قمة قائمة الاهتمام بدل الربح المادي وإتباع سياسة بديلة تحسن من الجو العام داخله.
- 2- تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية والحرص على توفير أبعادها لما لها من أثر ايجابي على العمال.
- 3- الحرص على توفير العدالة التنظيمية كونها السبيل المضمون لكسب ولاء العاملين.
- 4- جعل الاحتفاظ بالعمال عبر تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها أولوية لدى القائمين على المركب لارتباطها بتحسين الأداء وتجويده.
- 5- إعطاء الأهمية الكبرى لتفعيل دور المختص النفساني في العمل والتنظيم، هذا الأخير يعد الشخص الأول للظواهر السلبية التي تظهر معالمها داخل التنظيم سواء كانت مشكلات شخصية أو تنظيمية.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى كالاستغراق الوظيفي والصمت الوظيفي.
- 7- تنويع وتوسيع حجم العينة في مختلف المنظمات والمجالات.
- 8- استخدام المنهج المختلط الكمي والنوعي من خلال إجراء دراسات تبحث أسباب تدني إدراك العدالة التنظيمية لدى العمال في مختلف المنظمات.



قائمة
المراجع

قائمة المراجع

- القرآن الكريم.
- المعجم الوسيط. (2005).
- الفيروز آبادي. (1995). القاموس المحيط.
- ابن منظور. (1994). لسان العرب, المجلد (15)، دار صابر.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
- أبو تايه، بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(02)، 145-186.
- أبو جاسر، صابرين مراد نمر. (2010). أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- أبو رمان، ألاء محمد صالح. (2019). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظر مساعدي المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو سمعان، محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- أبو سنيّة، عونيه. البياتي، عبد الجبار. (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10(1)، 101-119.
- أبو علام، رجاى محمود. (1998). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات.
- أبو فروة، رعدة خالد. (2017). النزاهة الاجتماعية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو لبدّة، همام فريد. (2020). درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيه. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية. <https://scholar.alaqsa.edu.ps>
- أحمد، إيمان إبراهيم الدسوقي. (2016). استخدام منهج بحث الطرائق المركبة في دراسات الإدارة التربوية: دراسة تحليلية لبعض نماذج الإنتاج الفكري المنشور بالدوريات المتخصصة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 167(01)، 107-139.

- آل منصور، علي بن إسماعيل بن إبراهيم. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1 (20) ، 380-436.
- البرناوي، هبة الهادي محمد. (2014). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- البشباشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4 (4)، 427-461.
- الحقباني، جابر بن بتال سالم. (2016). *دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحمداني، مريم بنت سالم بن حمدان. (2009). *الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الخزاعي، ماهر علي. (2015). دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 37 (1) ، 483-503.
- الدراوشة، نجوى. (2017). *العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13 (3) ، 373-388.
- الدوسري، سعد بن عميقان سعد. (2005). *ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمن دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرواشدة، ريم ياسر. (2007). *أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- السالم، ماهر علي الصالح. (2015). *الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق.
- السبعي، سعيد بن فايز بن محمد. (2012). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السعود، راتب سلامة. سلطان، سوزان. (2009). *درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية*، 25 (2+1) ، 191-231.

- السقاف، صفوان أمين. أبو سن، أحمد إبراهيم. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16 (1) 71-91.
- الشهري، محمد بن محمد جابر. (2014). *مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الصيرفي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي* (ط.1). مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطبولي، محمد عبد الحميد. كريم، رمضان سعد. العيار، ابتسام علي حمزة. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية. *نقد وتنوير*، 1 (02)، 65-100.
- العبيدي، نماء جواد. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8 (24)، 74-107.
- العتيبي، مشعل بن حمس بن مشعان. (2008). *بور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العجمي، راشد شيب. (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، 13 (01).
- العدوان، زياد سامي نواف. العياصرة، معن محمود. (2020). العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 40 (1)، 227-252.
- العطاوي، جميلة أحمد ناجي. (2020). *علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء* (ط.1)، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين.
- الفراء، نسمة عادل عبد العزيز. (2016). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بمؤشرات الجودة الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الأزهر.
- الفهداوي، خليفة صالح. القطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 24 (02)، 9-18.
- اللوزي، موسى. (1999). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. دار وائل للنشر.
- اللوزي، خديجة محمد. (2012). *مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية جامعة الشرق الأوسط.

- المتروك، نجات. (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية .
- المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). *مناهج البحث العلمي* (ط.3). دار الكتب.
- المخلافي، محمد سرحان. (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة دمشق*. 17 (02) ، 120-180.
- المدهون، موسى توفيق. الجزراوي، إبراهيم محمد. (1995). *تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور*. المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المعاني، أيمن عودة. (1999). *الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية دراسة ميدانية مجلة الإداري مسقط*. 21 (78).
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2006). *العدالة التنظيمية وأداء العاملين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- النجار، حسن محمد حسن. (2017). *أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بمديريات التربية والتعليم بقطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- بحاش، عبد الحق. (2020). *أهمية الدلالة العملية كأسلوب مكمل للدلالة الاحصائية في ترشيد النتائج والقرارات المتعلقة بالبحوث التربوية من خلال عينة من بحوث الماجستير والدكتوراه في الجامعة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف.
- برهوم، أديب. كنانة، علي. (2017). *أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس*. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية*، 39 (5)، 290-307.
- بن حفيظ، شافية. (2014). *مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة*. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1 (17) ، 125-157.
- بن رجم، ادريس. (2018). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة*. *مجلة الإبداع الرياضي*، 9 (2) ، 341-358.
- حاجي، كريمة. (2012). *تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون دراسة حالة ملبنة الحضنة (2010-2011)*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- حمادوش، عبد السلام. (2019). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
- حمدان، دانا لطفى. (2008). *العلاقة بين الحرية الاكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية نابلس .

- حمدي، أبو القاسم الأخضر. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(03)، 543-571.
- حواس، أميرة محمد رفعت. (2003). *أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- جودة. محفوظ أحمد. (2007). *أثر العدالة التنظيمية على الإبداع - دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية*. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، 02(69)، 127-162.
- خليفات، عبد الفتاح صالح. الملاحمة، منى خلف. (2009). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق*، 25(4+3)، 289-340.
- خليفة، محمد عبد اللطيف. (1997). *محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة*. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 5(1).
- درة، عمر محمد. *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة*. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- رؤوف، سامي عبد الفتاح. كعيد، عباس ناهي. (2020). *الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بمحافظة واسط*. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 66(17)، 409-426.
- رويم، فايزة. (2010). *واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة*. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 3(02)، 96-118.
- شريط، الشريف محمد. (2009). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على-هيئة الإطار الوسطى- لمؤسسة سونلغاز عنابة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة.
- شلابي، وليد. (2016). *دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- شلدان، فايز كمال. السلطي محمد إسحاق. (2017). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 25(02)، 15-40.
- شما، فتحي محسن. الشрман، منيرة محمود. (2019). *العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(01)، 695-729.
- قليع، محمد. (2011). *العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

- صحراوي، وافية.(2013).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.
- صلاح الدين، صفاء محمد.(2021).تأثير الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين بالمنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة العامة للمستلزمات والمعدات الطبية بجمهورية مصر العربية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 59(01)، 158-228.
- عبابنة، أشرف ماجد. وهياجنة، قيصر علي. والواكد، لينا هاشم.(2014). مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 197 – 229.
- عبد الرحمن، إيمان.(2015). الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 29(6)، 1070-1090.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين.(2016).العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك: المتعاقدين مع شركات التعلم. مستقبل التربية العربية، 23(07)، 119-182.
- عبد المجيد، أشرف عبد التواب. العوفي، زهور سمران مرزوق.(2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(80)، 329-382.
- عدوان، محمد أحمد عبد الله.(2016).العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عزيمة، سالم رشيد. أحمد، كريم ذياب. عكاب، شهاب أحمد.(2007).علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد. مجلة الفتح، 31(1)، 225-239.
- علوطي، عاشور. مغار، عبد الوهاب.(2017).علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق النفسي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(31)، 71-80.
- عيسات، فاطمة الزهراء. جميل، أحمد.(2016).العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية- دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية بويرة.المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 1(07)، 303-324.
- غانم، محمود عبد الرحيم بدر.(2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس.
- غنام، ختام عبد الله علي.(2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية نابلس.

- فاضل، فايزة. بوفلجة، غياث. بزايد، نجات. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز دراسة ميدانية بشركة صناعة الإسمنت- زهانة- معسكر. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(3) 292-308.
- فرطاس، حمزة. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
- فلمبان، ناهد ناصر. القرشي، سوزان محمد. (2019). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العامل في وزارة الخارجية بالرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-. 4(4)، 20-50.
- محمد، شذا لطفي محمود. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس.
- مزوار، منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 1(01)، 125-157.
- مقدم، سهيل. بن دحو، سميرة. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران. مجلة التنمية البشرية، 7(07)، 207-240.
- معمري، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح.
- منشي، نورة بنت فؤاد. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- وادي، رشدي عبد اللطيف. (2007). العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع . تم الاطلاع يوم 21/10/2020 على الرابط http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/2010/02/Org._Justice.pdf
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1998). بظغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. جامعة الرياض.

المراجع الأجنبية

- Ceylan,A . Uluturk ,Y.H.(2015) .Does Justice Make a Way for Loyalty? *Journal of Business and Management*.4(2) ,77 – 86
- Cr opanzano, R., Molina, A. (2015). Organizational Justice. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, ,2 (17). Oxford: Elsevier. pp. 379–38
- Demirel, Y., & Yücel, İ. (2013). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. *International Journal of Social Sciences*, II(3), 26–37.
- Dordević. B ,Ivanović.D , M, Lepojevic. V ,Milanović. S .(2019).The influence of organizational justice on corporate performances Strategic Management .24(3),14- 33
- Febles,M.(2005). *The Role of Task and Contextual performance In Appraisal Fairness and Satisfaction*. Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University.
- Fischer, R.(2003). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach ..*ternational Journal of Organisational Behaviour*. 8(3). 486
503
- Ghasi, N.C., Ogbuabor, D.C. & Onodugo, V.A. (2020). Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *BMC Health Serv Res* 20, 301
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05187-56>
- Jammal,d.(2017). The impact of Organizational justice on Job Loyalty and Behavioral corruption in jordanian Business Organizations . *International Review Of Management And Business Research* 6 (3), 949-965 -..
- Mallah, M. Keerio ,M.(2015). Role of Organizational Justice and Job Security on Employee’s Job Satisfaction: Study of IBA Community

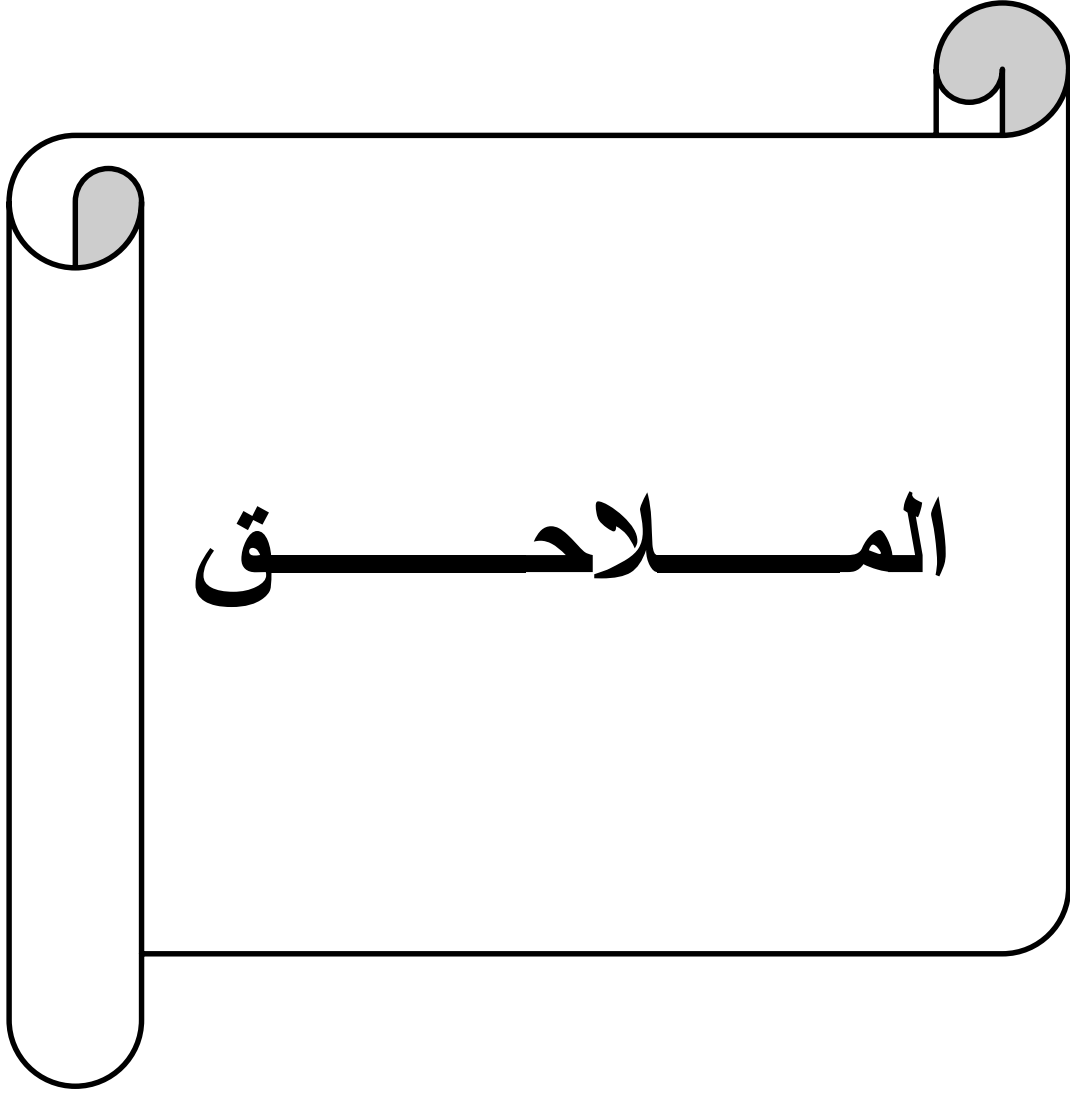
Colleges. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(5), 21- 27

-Larson-Hall, Jenifer. (2010). *A Guide to Doing Statistics in Second Language Research Using SPSS*. New York, USA: Routledge, Taylor & Francis Group.

-Pallant, Julie. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows Version 15*. (3rd ed). Milton Keynes USA Open University Press.

-Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L.(2000).Do Justice perceptions influence styles: of handling conflict with supervisors?: what justice Perceptions , precisely?. *The International Journal of Conflict management*, 11 (1), 9-31.

-Yilmaz,K. Tasdan,M. (2009).Organizational Citizenship and Organizational justice in Turkish primary Schools. *Journal of Educational Administration*,47(1) , 108-126



ملحق رقم (1)

قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الرتبة العلمية	الأساتذة
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة.	أستاذ محاضر-أ-	بوتفنوشات حميدة.
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة.	أستاذ محاضر-أ-	هامل أميرة.
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.	أستاذ محاضر-أ-	بن حسين سمير.
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.	أستاذ محاضر-ب-	جغوب دلال.
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.	أستاذ محاضر-أ-	نصراوي صباح.
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.	أستاذ محاضر-ب-	تلاييج نواره.
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.	أستاذ محاضر-ب-	حيواني كريمة.
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.	أستاذ محاضر-ب-	بارة الخير

ملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

قسم العلوم الاجتماعية.

دكتوراه علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

استمارة تحكيم استبيان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة.

إلى الدكتور(ة):

الدرجة العلمية:

التخصص:

الأستاذ(ة) الكريم(ة): تحية طيبة وبعد

في إطار القيام بدراسة علمية حول " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة" نعرض عليكم أداة للتحكيم تقيس متغير العدالة التنظيمية لدى العاملين بمركب تكرير السكر، فالرجاء منكم قراءة هذه العبارات لتحديد مدى ملائمة البنود الموضوعية، وإبداء رأيكم الصريح حول عبارات الاستبيان والبدائل وقد خصصت جداول مرافقة لغرض التحكيم.

ولسيادتكم فائق التحية والاحترام شكرا جزيلا على تعاونكم معنا.

الباحثة: بزازي إنصاف

ملاحظات	لا تقيس	تقيس	العبارات	رقم العبارة	المحاور
			الراتب الشهري الذي أتحصل عليه عادل.	1	العدالة التوزيعية
			الراتب الشهري الذي أتلقاه من المركب يتناسب مع المجهود الذي أقدمه.	2	
			الراتب الشهري الذي أتحصل عليه مناسب لقدراتي وإمكانياتي.	3	
			الراتب الشهري الذي أتحصل عليه يتوافق ومؤهلاتي العلمية.	4	
			راتبي الشهري مساوي لما يتحصل عليه زملائي في نفس	5	

			وظيفتي.		
	6		راتبي الشهري مساوي لما يتحصل عليه عمال آخرون في مركبات صناعية أخرى.		
	7		ساعات عملي مناسبة وعادلة.		
	8		تقسم الأعباء والأعمال بنزاهة بين العاملين داخل هذا المركب.		
	9		نحصل على الحوافز بأنواعها بشكل منصف.		
	10		الحوافز المادية توزع على العاملين بإنصاف.		
	11		تمنح المكافآت للعاملين الذين يستحقونها.		
	12		أحصل على مكافآت نظير الأعمال الإضافية التي أؤديها.		
	13		أعتقد أن نظام التأمينات منصف في هذا المركب.		
	14		يوزع نظام العطل والإجازات بشكل عادل بين العمال.		
	15		يتمتع العاملون داخل المركب بفرص عادلة للترقية.		
	16		تتسم القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة بالعدالة.		العدالة الإجرائية
	17		أحصل على معلومات كافية من الإدارة حول مختلف القرارات التي تخص عملي.		
	18		تطبق القرارات الإدارية بشفافية على جميع العاملين دون استثناء.		
	19		تطبق القوانين الخاصة بالمركب على العاملين دون تمييز بينهم.		
	20		تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمركب.		
	21		يتم محاسبتي على أخطائي المهنية بإنصاف من طرف الإدارة.		
	22		تقدم الإدارة توضيحات للعاملين بشأن كل القرارات التي تتخذها.		
	23		يتم تقديم إجابات مقنعة لجميع استفسارات العاملين بالمركب حول القرارات المتخذة.		
	24		أشعر بأن سلوكيات الرؤساء تتسم بالنزاهة.		
	25		يعمل الرؤساء على حل النزاعات بين العاملين داخل المركب بشكل برضي جميع الأطراف.		
	26		يسمح لي الرؤساء بتقديم اقتراحات حول عملي.		
	27		أحصل على ما احتاجه من معلومات حول عملي.		
	28		يسود المركب علاقات اجتماعية وإنسانية قائمة على الاحترام.		العدالة التعاملية
	29		يتسم العمل في هذا المركب بروح التعاون بين العمال والرؤساء.		
	30		تعامل الإدارة جميع العمال بنفس المعاملة دون تمييز بينهم.		
	31		تستقبل الإدارة جميع الشكاوي والتظلمات وتحلها بنزاهة وعدل.		

			يتعامل معي رؤسائي بكل احترام وتقدير.	32	
			تحرص الإدارة على زرع روح المحبة والتعاون والعمل الجماعي بين العمال.	33	
			يعاملني رؤسائي في المركب بود ومحبة.	34	
			يعمل رؤسائي في العمل على مشاركتي في حل مشكلاتي الخاصة.	35	
			تحرص الإدارة على تقديم يد المساعدة لكل العاملين بالمركب دون تمييز.	36	
			يراعي رؤسائي في العمل وضعي العائلي في حال واجهتني مشكلات أيا كانت.	37	
			يتم تقييم أدائي من قبل الإدارة بموضوعية.	38	العدالة التقييمية
			تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين في هذا المركب وفق أسس ومعايير منصفة.	39	
			تطلع الإدارة جميع العاملين دون استثناء على الأسس التي من خلالها يتم تقييم أدائهم.	40	
			فرص الترقية متساوية بين جميع العاملين في هذا المركب.	41	
			يتم تقييم الأداء في هذا المركب دون اعتبار للمحسوبية والعلاقات الشخصية.	42	
			تقدم الإدارة مكافآت عادلة لجميع العاملين كل وفق جهده سعياً نحو تحقيق الأداء الجيد.	43	
			تسمح الإدارة للعاملين بالاعتراض على تقييم ادائهم في حالة عدم اقتناعهم بطريقة التقييم.	44	
			تقييم أدائي بموضوعية يسمح لي بتحسينه.	45	
			تشجع الإدارة العاملين على تحسين أدائهم بتقييمها العادل له.	46	
			نظام الترقيات في هذا المركب عادل ويقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق.	47	
			قيم المركب الذي أعمل فيه تتماشى مع قيمى الأخلاقية.	48	العدالة الأخلاقية
			يسود المركب قيم أخلاقية تشجع على العمل بتفان وإتقان.	49	
			أعتقد أن الإدارة تعمل على زرع الفضائل الحميدة بين العاملين.	50	
			تشعرني الإدارة بأن أدائي الجيد لعملي أمر بالغ الأهمية وسأحاسب عليه في الدنيا والآخرة.	51	
			تختار الإدارة العاملين بها على أساس التحلي بالقيم الأخلاقية إضافة إلى الأداء.	52	
			تجمع الإدارة بين الأخلاق والقانون في اتخاذ القرارات المختلفة.	53	
			أشعر براحة في عملي في المركب كون الإدارة تمثل سلطة عادلة بالنسبة لي.	54	
			وجود القيم الأخلاقية في المركب يزيد من ثقتي بعدم تعرضي للظلم من طرف الإدارة.	55	

			يسود المركب روح التضامن بين العمال والإدارة كالأُسرة الواحدة.	56	
			اكتسبت من خلال عملي في المركب العديد من القيم الأخلاقية و الاجتماعية والإنسانية.	57	

2-العبارات:

2-1-عددها:

عدد العبارات	كافٍ	غير كافٍ	اقتراح
57 عبارة			

2-2- ترتيبها:

العبارة	مرتبة	مرتبة نسبية	غير مرتبة	اقتراح

3- البدائل:

البدائل	مناسبة	غير مناسبة	التعديل
موافق بشدة موافق محايد معارض معارض بشدة			

ملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

قسم العلوم الاجتماعية.

دكتوراه علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

استمارة تحكيم إستبيان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة.

إلى الدكتور(ة):

الدرجة العلمية:

التخصص:

الأستاذ(ة) الكريم(ة): تحية طيبة وبعد

في إطار القيام بدراسة علمية حول " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة" نعرض عليكم أداة للتحكيم تقيس متغير الولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر، فالرجاء منكم قراءة هذه العبارات لتحديد مدى ملائمة البنود الموضوعية، وإبداء رأيكم الصريح حول عبارات الاستبيان والبدائل وقد خصصت جداول مرافقة لغرض التحكيم.

ولسيادتكم فائق التحية والاحترام شكرا جزيلاً على تعاونكم معنا.

الباحثة: بزازي إنصاف

المحاور	رقم العبارة	العبارات	تقيس	لا تقيس	ملاحظات
الولاء العاطفي	1	ينتابني شعور بالفخر عند الحديث عن المركب الذي أعمل فيه.			
	2	أتمنى قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذا المركب الذي أعمل فيه.			
	3	أعتبر مشكلات المركب جزءاً من مشاكلي.			
	4	لا أستطيع الانتقال للعمل في مركب آخر.			
	5	لا أستطيع التأقلم في مكان آخر غير المركب			

			الذي أعمل فيه.	
	6		يسود هذا المركب جو العمل بروح الفريق الواحد.	
	7		يتزايد حبي للعمل في هذا المركب كل يوم .	
	8		لهذا المركب مكانة خاصة في نفسي.	
	9		أعتز بالعمل في هذا المركب.	
	10		لا معنى لحياتي دون العمل في هذا المركب.	
	11		أشعر بالانتماء لهذا المركب.	
	12		العمل في هذا المركب جزء لا يتجزأ من حياتي.	
	13		أشعر بأنني محظوظ بعلمي في هذا المركب.	
	14		لدي ارتباط عاطفي ونفسي بيني وبين هذا المركب.	
	15		يسعدني عملي في هذا المركب.	
	16		أنا متعلق بهذا المركب ولا أستطيع تركه.	
	17		لا أتخيل حياتي دون العمل في هذا المركب.	
	18		إنني مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد على نجاح هذا المركب.	
	19		أشعر بتطابق بين قيمي وقيم هذا المركب الذي أعمل فيه	
	20		أستمتع بالحديث عن المركب الذي أعمل فيه مع أصدقائي من خارج العمل.	
	21		استمراري في هذا العمل نابع من حاجتي المادية فقط.	الولاء المستمر
	22		أعتقد أن تركي للعمل في هذا المركب سينعكس بالسلب على التوافق المهني لدي.	
	23		لا أستطيع ترك العمل في هذا المركب بسبب تدني احتمالات الحصول على عمل آخر.	
	24		أشعر بأنه ليس لدي خيار آخر سوى الاستمرار في هذا العمل.	
	25		أفضل البقاء للعمل في هذا المركب لأن فرصة الحصول على عمل أفضل نادرة.	
	26		الفت العمل في هذا المركب.	
	27		أتمتع بمكانة خاصة في هذا المركب.	
	28		أعتقد أن العمل في هذا المركب يناسبني أكثر من أي مكان آخر.	
	29		أخشى إن تركت العمل في هذا المركب ألا أستطيع العودة مجددا متى رغبت في ذلك.	
	30		ظروفي المادية لا تسمح لي بترك العمل حاليا حتى وإن رغبت في ذلك.	
	31		لن أترك العمل في هذا المركب حتى وإن	

			عرض علي الأفضل.	
	32		أعتقد أن العمل في هذا المركب يمنحني مزايا خاصة ربما لن أجدها في غيره.	
	33		أعتقد أن قرار ترك العمل في هذا المركب الآن سينجر عنه أعباء مالية ومعنوية أعجز عن تحملها.	
	34		لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك المركب الذي أعمل به حالياً.	
	35		أجد صعوبة في ترك عملي حتى مع وجود رغبة لدي في ذلك.	
	36		أشعر بالتزام أخلاقي نحو عمل يمنعي من تركه.	الولاء المعياري
	37		استمراري في هذا العمل نابع من إيماني بضرورة ذلك.	
	38		أرى أن الإخلاص في العمل أمر بالغ الأهمية لكل من العمل والعامل بحد ذاته .	
	39		أشعر بأنني ملزم أخلاقياً بالاستمرار في هذا العمل رغم وجود عروض عمل أفضل.	
	40		أحرص حرصاً شديداً على أداء عملي في هذا المركب بإتقان وتميز.	
	41		أشعر بالتزام أخلاقي يفرض علي الولاء لهذا المركب.	
	42		أعتبر الانتقال من عمل إلى آخر بسبب الراتب فقط أمر غير أخلاقي في نظري.	
	43		استمراري بالعمل في هذا المركب نابع من شعوري بالولاء له.	
	44		أرى أنه من الأفضل أن يقضي المرء حياته المهنية في مكان عمل واحد.	
	45		أرى بأنه من واجبي البقاء في المركب وإتقان عملي.	
	46		أعتقد أنه من المفروض أن يكون العامل مجتهداً في أي عمل يكلف به داخل المركب .	
	47		أشعر بالتزام أخلاقي نحو مدرائي وزملائي في العمل يجعلني أتمسك بالبقاء في هذا المركب.	
	48		تربطني بعلمي رابطة أخلاقية تمنعي من التخلي عنه.	
	49		هذا المركب يستحق مني كل الإخلاص والتقدير.	
	50		أشعر أنني مدين لهذا المركب ويتحتم علي رد الجميل بالبقاء فيه.	

			أشعر بمسؤوليتي اتجاه العمل الذي أؤديه داخل هذا المركب.	51	
--	--	--	--	----	--

2-العبارات:

2-1-عددتها:

عدد العبارات	كافٍ	غير كافٍ	اقتراح
51 عبارة			

2-2- ترتيبها:

مرتبة	مرتبة نسبية	غير مرتبة	اقتراح
العبارات			

3- البدائل:

البدائل	مناسبة	غير مناسبة	التعديل
بدرجة كبيرة جدا بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة قليلة بدرجة قليلة جدا			

ملحق رقم (04)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

قسم العلوم الاجتماعية.

دكتوراه علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

استمارة استبيان حول موضوع

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة.

تحت إشراف:

الباحثة:

الاستاذة/ زروالي وسيلة.

بزازي انصاف.

التعليمة:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه في تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من العبارات وتقابلها خمس بدائل كالآتي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) أرجو منكم أن تختاروا ما يعبر عن رأيكم بكل شفافية وجدية وذلك بوضع علامة (x) أمام البديل المناسب لكم، مع العلم أن هذه المعلومات سرية وتستخدم لأغراض علمية فقط.

الباحثة: بزازي إنصاف

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر () أنثى () .
2. السن: من 25 سنة إلى 34 سنة () من 35 سنة إلى 44 سنة () من 45 سنة فما فوق () .
3. الحالة الاجتماعية: متزوج () غير متزوج () .
4. سنوات الخدمة: من 1 إلى 5 سنوات () من 6 إلى 11 سنة () من 12 سنة فما فوق () .

البيانات					العبارات	رقم العبارة	المحاور
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
					الراتب الشهري الذي أتحصل عليه كاف لتلبية جميع متطلباتي الحياتية	1	العدالة التوزيعية
					الراتب الشهري الذي ألقاه من المركب يتناسب مع المجهود الذي أقدمه.	2	
					الراتب الشهري الذي أتحصل عليه مناسب لمنصبي والمهام الموكلة لي.	3	
					الراتب الشهري الذي أتحصل عليه يتوافق ومؤهلاتي العلمية .	4	
					راتبي الشهري عادل مقارنة برواتب زملائي في المركب.	5	
					الراتب الشهري مساوي لما يتحصل عليه عمال آخرون في مركبات صناعية أخرى.	6	
					ساعات عملي مناسبة وعادلة.	7	
					تقاسم أعباء العمل بعدل بين العاملين في المركب.	8	
					أشعر أن نظام الحوافز في المركب عادل	9	
					أحصل على مكافآت نظير الأعمال الإضافية التي أؤديها.	10	
					أشعر أن نظام التأمينات عادل في هذا المركب	11	
					يوزع نظام العطل والإجازات بشكل عادل بين العمال.	12	
					يتمتع العاملون داخل المركب بفرص عادلة للترقية.	13	
					تتسم القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة بالعدل بين العمال.	14	

					أحصل على معلومات كافية من الإدارة حول مختلف القرارات التي تخص عملي.	15	العدالة الإجرائية
					تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين بشفافية	16	
					تطبق القوانين الخاصة بالمركب على العاملين دون تمييز بينهم.	17	
					تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمركب.	18	
					أشعر أنه ستنتم محاسبتني بإنصاف من طرف الإدارة في حال ارتكابي أخطاء في عملي.	19	
					تقدم الإدارة توضيحات لاستفسارات للعاملين بشأن كل القرارات التي تتخذها.	20	
					تعمل الإدارة على حل النزاعات بين العاملين داخل المركب بشكل يرضي جميع الأطراف.	21	
					يسمح لي الرؤساء بتقديم اقتراحات حول عملي.	22	
					أحصل على ما أحتاجه من معلومات حول عملي.	23	
					يسود المركب علاقات إنسانية قائمة على الاحترام.	24	
					يتسم العمل في المركب بروح التعاون بين العمال والرؤساء.	25	
					تعامل الإدارة جميع العمال بنفس المعاملة دون تمييز بينهم.	26	
					تستقبل الإدارة جميع الشكاوي والتظلمات ومشاكل العاملين.	27	
					تعمل الإدارة على حل مختلف الشكاوي بشكل عادل ونزيه.	28	
					يتعامل معي رؤسائي بكل احترام وتقدير.	29	
					تحرص الإدارة على زرع روح العمل الجماعي بين العمال.	30	
					يعمل رؤسائي في العمل على مشاركتي في حل مشكلاتي الخاصة.	31	
					تحرص الإدارة على تقديم يد المساعدة لكل العاملين بالمركب دون تمييز.	32	
					يراعي رؤسائي في العمل وضعي	33	

					العائلي في حال واجهتني مشكلات أيا كانت.		
					يتم تقييم أدائي من قبل الإدارة بموضوعية.	34	العدالة التقييمية
					تطلع الإدارة جميع العاملين دون استثناء على الأسس التي من خلالها يتم تقييم أدائهم.	35	
					يتم تقييم الأداء في هذا المركب دون اعتبار المحسوبة والعلاقات الشخصية.	36	
					تقدم الإدارة مكافآت وفق معايير موضوعية لتحسين الاداء.	37	
					تسمح الإدارة للعاملين بالاعتراض على تقييم أدائهم في حالة عدم اقتناعهم بطريقة التقييم.	38	
					تقييم أدائي بموضوعية يسمح لي بتحسينه.	39	
					نظام الترقيات في المركب يقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق .	40	
					يسود المركب قيم أخلاقية تشجع على العمل.	41	العدالة الأخلاقية
					أعتقد ان الادارة تعمل على زرع الأخلاق المهنية بين العمال.	42	
					يؤخذ الجانب الأخلاقي بعين الاعتبار في عملية التوظيف.	43	
					تهتم الإدارة بالجمع بين الجانب الأخلاقي والقانوني في اتخاذ القرارات الإدارية.	44	
					أشعر براحة في عملي في المركب كون الإدارة تمثل سلطة عادلة بالنسبة لي.	45	
					الاهتمام بالجانب الأخلاقي من طرف الإدارة يزيد من ثقتي بعدم التعرض للظلم.	46	
					يسود المركب روح التضامن بين العمال والإدارة كالأسرة الواحدة.	47	

ملحق رقم (05)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

قسم العلوم الاجتماعية.

دكتوراه علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

استمارة استبيان حول موضوع

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة.

الباحثة:

بزازي انصاف.

التعليمة:

تحت اشراف:

الاستاذة/زروالي وسيلة.

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه في تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من العبارات وتقابلها خمس بدائل كالاتي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) أرجو منكم أن تختاروا ما يعبر عن رأيكم بكل شفافية وجدية وذلك بوضع علامة (X) أمام البديل المناسب لكم، مع العلم أن هذه المعلومات سرية وتستخدم لأغراض علمية فقط.

الباحثة: بزازي إنصاف

البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر () انثى () .
2. السن: من 25 سنة الى 34 سنة () من 35 سنة الى 44 سنة () من 45 سنة فما فوق () .
3. الحالة الاجتماعية: متزوج () غير متزوج () .
4. سنوات الخدمة: من 1 الى 5 سنوات () من 6 الى 11 سنة () من 12 سنة فما فوق () .

المحاور	رقم العبار ة	العبارات	البدائل				
			درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
الولاء العاطفي	1	ينتابني شعور بالفخر عند الحديث عن المركب الذي أعمل فيه.					
	2	أتمنى قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المركب الذي أعمل فيه.					
	3	أعتبر مشكلات المركب جزءا من مشاكلتي.					
	4	أشعر أن التكيف في مكان عمل اخر سيكون صعبا علي.					
	5	يسود المركب جو العمل بروح الفريق الواحد.					
	6	يتزايد حبي للعمل في هذا المركب كل يوم.					
	7	يكتسي المركب الذي أعمل فيه مكانة خاصة في نفسي .					
	8	أشعر بالانتماء لهذا المركب.					
	9	أعتبر نفسي محظوظا بعملي في المركب.					
	10	أشعر بالسعادة نظير عملي في المركب .					
	11	إنني مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف المركب.					
الولاء المستمر	12	أعتقد ان تركي للعمل في المركب سينعكس بالسلب على ادائي المهني.					
	13	اعتدت العمل في المركب لذا لم افكر في البديل.					
	14	أتمتع بمكانة خاصة في هذا المركب					
	15	أعتقد أن العمل في هذا المركب يناسبني أكثر من أي مكان آخر.					
	16	لن أترك العمل في هذا المركب حتى وإن عرض علي الأفضل.					
	17	أعتقد أن العمل في هذا المركب يمنحني مزايا خاصة ربما لن أجدها في غيره.					
	18	أجد صعوبة في ترك عملي حتى مع وجود رغبة لدي في ذلك.					

					19	أشعر بالتزام أخلاقي نحو عمل يمنعني من تركه.
					20	استمراري في هذا العمل نابع من إيماني بضرورة ذلك.
					21	أرى أن الإخلاص في العمل أمر بالغ الأهمية لكل من العمل والعامل بحد ذاته.
					22	أحرص حرصا شديدا على أداء عملي في المركب بإتقان وتميز.
					23	أعتبر الانتقال من عمل إلى آخر بسبب الراتب فقط أمر غير أخلاقي.
					24	أؤمن بضرورة قضاء مسيرتي المهنية في مكان عمل واحد.
					25	أرى بأنه من واجبي البقاء في المركب وإتقان عملي.
					26	أعتقد أنه من المفروض أن يكون العامل مجتهدا في عمله داخل المركب.
					27	أشعر بالتزام أخلاقي نحو مدرائي وزملائي في العمل يجعلني أتمسك بالبقاء في هذا المركب.
					28	هذا المركب يستحق مني كل الإخلاص والتقدير.

الولاء
المعياري

ملحق رقم (06) : نتائج مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة من خلال المحاور.

- نتائج مستوى إدراك العدالة التوزيعية.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الراتب الشهري الذي اتحصل عليه كاف لتلبية جميع متطلباتي الحياتية	228	1,00	5,00	1,6711	1,07500
الراتب الشهري الذي أتلقاه من المركب يتناسب مع المجهود الذي أقدمه.	228	1,00	5,00	1,8202	1,03598
الراتب الشهري الذي أتحصل عليه مناسب لمنصبي و المهام الموكلة لي.	228	1,00	5,00	1,8026	1,06220
الراتب الشهري الذي أتحصل عليه يتوافق و مؤهلاتي العلمية	228	1,00	5,00	2,0000	1,11853
راتبي الشهري عادل مقارنة برواتب زملائي في المركب	228	1,00	5,00	2,4079	1,26468
الراتب الشهري مساوي لما يتحصل عليه عمال آخرون في مركبات صناعية أخرى	228	1,00	5,00	1,7939	1,02246
ساعات عملي مناسبة و عادلة.	228	1,00	5,00	2,7237	1,25861
تقسم اعباء العمل بعدل بين العاملين في المركب.	228	1,00	5,00	2,7018	1,20885
اشعر ان نظام الحوافز في المركب عادل	228	1,00	5,00	2,1667	1,15661
احصل على مكافآت نظير الأعمال الإضافية التي أؤديها.	228	1,00	5,00	2,0132	1,20381
أشعر أن نظام التأمينات عادل في هذا المركب	228	1,00	5,00	2,4254	1,26235
يوزع نظام العطل و الإجازات بشكل عادل بين العمال.	228	1,00	5,00	2,4474	1,24237
يتمتع العاملون داخل المركب بفرص عادلة للترقية.	228	1,00	5,00	2,1272	1,17857
Valid N (listwise)	228				

- نتائج مستوى إدراك العدالة الاجرائية.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتسم القرارات الادارية التي تصدرها الادارة بالعدل بين العمال.	228	1,00	5,00	2,2982	1,16808
احصل على معلومات كافية من الإدارة حول مختلف القرارات التي تخص عملي	228	1,00	5,00	2,4430	1,32455
تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين بشفافية	228	1,00	5,00	2,3904	1,23506
تطبق القوانين الخاصة بالمركب على العاملين دون تمييز بينهم.	228	1,00	5,00	2,3421	1,20080
تسمح الادارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمركب.	228	1,00	5,00	2,0219	1,05549
اشعر انه سيتم محاسبتي بإنصاف من طرف الإدارة في حال ارتكابي أخطاء في عملي	228	1,00	5,00	2,3772	1,29649
تقدم الإدارة توضيحات لاستفسارات للعاملين بشأن كل القرارات التي تتخذها.	228	1,00	5,00	2,4386	1,34089
تعمل الادارة على حل النزاعات بين العاملين داخل المركب بشكل برضي جميع الأطراف	228	1,00	5,00	2,3904	1,25628
يسمح لي الرؤساء بتقديم اقتراحات حول عملي.	228	1,00	5,00	2,5439	1,30496

احصل على ما احتاجه من معلومات حول عملي	228	1,00	5,00	2,7719	1,29747
Valid N (listwise)	228				

- نتائج مستوى إدراك العدالة التعاملية.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يسود المركب علاقات انسانية قائمة على الاحترام	228	1,00	5,00	3,0921	1,29565
يتسم العمل في المركب بروح التعاون بين العمال و الرؤساء.	228	1,00	5,00	2,7018	1,28995
تعامل الادارة جميع العمال بنفس المعاملة دون تمييز بينهم.	228	1,00	5,00	2,4825	1,26792
تستقبل الادارة جميع الشكاوي و التظلمات و مشاكل العاملين.	228	1,00	5,00	2,4825	1,25745
تعلم الادارة على حل مختلف الشكاوي بشكل عادل و نزيه	228	1,00	5,00	2,3509	1,13791
يتعامل معي رؤسائي بكل احترام و تقدير	228	1,00	5,00	2,9561	1,32339
تحرص الإدارة على زرع روح العمل الجماعي بين العمال.	228	1,00	5,00	2,4561	1,25330
يعمل رؤسائي في العمل على مشاركتي في حل مشكلاتي الخاصة	228	1,00	5,00	2,3377	1,28186
تحرص الإدارة على تقديم يد المساعدة لكل العاملين بالمركب دون تمييز.	228	1,00	5,00	2,2500	1,17752
يراعي رؤسائي في العمل وضعي العائلي في حال واجهتني مشكلات أيا كانت	228	1,00	5,00	2,4737	1,28159
Valid N (listwise)	228				

- نتائج مستوى إدراك العدالة التقييمية.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم تقييم أدائي من قبل الإدارة بموضوعية	228	1,00	5,00	2,3158	1,09718
تطلع الإدارة جميع العاملين دون استثناء على الأسس التي من خلالها يتم تقييم أدائهم	228	1,00	5,00	2,2632	1,15764
يتم تقييم الأداء في هذا المركب دون اعتبار للمحسوبية و العلاقات الشخصية	228	1,00	5,00	2,2719	1,16698
تقدم الإدارة مكافآت وفق معايير موضوعية لتحسين الاداء.	228	1,00	5,00	2,0658	1,13031
تسمح الإدارة للعاملين بالاعتراض على تقييم ادائهم في حالة عدم اقتناعهم بطريقة التقييم.	228	1,00	5,00	2,0789	1,10382
تقييم أدائي بموضوعية يسمح لي بتحسينه	228	1,00	5,00	2,9956	1,28871
نظام الترقيات في المركب يقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق	228	1,00	5,00	2,2632	1,31110
Valid N (listwise)	228				

- نتائج مستوى إدراك العدالة الاخلاقية.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يسود المركب قيم أخلاقية تشجع على العمل	228	1,00	5,00	2,5965	1,23972
اعتقد ان الإدارة تعمل على زرع الاخلاق المهنية بين العمال	228	1,00	5,00	2,5175	1,16280
يؤخذ الجانب الاخلاقي بعين الاعتبار في عملية التوظيف	228	1,00	5,00	2,9693	1,27460
تهتم الإدارة بالجمع بين الجانب الاخلاقي و القانوني في اتخاذ القرارات الادارية	228	1,00	5,00	2,6316	1,22214
اشعر براحة في عملي في المركب كون الإدارة تمثل سلطة عادلة بالنسبة لي	228	1,00	5,00	2,4035	1,21821
الاهتمام بالجانب الاخلاقي من طرف الإدارة يزيد من ثقتي بعدم التعرض للظلم	228	1,00	5,00	2,5044	1,19285
يسود المركب روح التضامن بين العمال و الإدارة كالأسرة الواحدة	228	1,00	5,00	2,5307	1,25369
Valid N (listwise)	228				

ملحق رقم (07) : نتائج مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة من خلال المحاور.

- نتائج مستوى الولاء العاطفي لدى عينة الدراسة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ينتابني شعور بالفخر عند الحديث عن المركب الذي أعمل فيه.	228	1,00	5,00	2,7368	1,38940
أتمنى قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المركب الذي أعمل فيه.	228	1,00	5,00	2,4386	1,33430
اعتبر مشكلات المركب جزءا من مشاكلتي.	228	1,00	5,00	2,8026	1,42371
اشعر أن التكيف في مكان عمل اخر سيكون صعبا علي.	228	1,00	5,00	2,4167	1,33310
يسود المركب جو العمل بروح الفريق الواحد.	228	1,00	5,00	3,2061	1,37842
يتزايد حبي للعمل في هذا المركب كل يوم.	228	1,00	5,00	2,4167	1,23356
يكتسي المركب الذي أعمل فيه مكانة خاصة في نفسي .	228	1,00	5,00	2,6140	1,31416
اشعر بالانتماء لهذا المركب.	228	1,00	5,00	2,7018	1,33690
أعتبر نفسي محظوظا بعلمي في المركب.	228	1,00	5,00	2,7105	1,36491
أشعر بالسعادة نظير عملي في المركب.	228	1,00	5,00	2,6491	1,29031
إنني مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف المركب.	228	1,00	5,00	3,6096	1,23149
Valid N (listwise)	228				

- نتائج مستوى الولاء المستمر لدى عينة الدراسة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
اعتقد ان تركي للعمل في المركب سينعكس بالسلب على ادائي المهني.	228	1,00	5,00	3,1754	1,44042
اعتدت العمل في المركب لذا لم افكر في البديل.	228	1,00	5,00	2,6623	1,36184
اتمتع بمكانة خاصة في هذا المركب	228	1,00	5,00	2,7368	1,31781
أعتقد أن العمل في هذا المركب يناسبني أكثر من أي مكان آخر.	228	1,00	5,00	2,4825	1,33230
لن أترك العمل في هذا المركب حتى وإن عرض علي الأفضل.	228	1,00	5,00	2,3640	1,40607
أعتقد أن العمل في هذا المركب يمنحني مزايا خاصة ربما لن أجدها في غيره.	228	1,00	5,00	2,5965	1,35516
أجد صعوبة في ترك عملي حتى مع وجود رغبة لدي في ذلك.	228	1,00	5,00	2,8070	1,29979
Valid N (listwise)	228				

- نتائج مستوى الولاء المعياري لدى عينة الدراسة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
اشعر بالتزام أخلاقي نحو عمل يمنعني من تركه.	228	1,00	5,00	3,1754	1,31909
استمراري في هذا العمل نابع من إيماني بضرورة ذلك.	228	1,00	5,00	3,3728	1,28583
أرى أن الإخلاص في العمل أمر بالغ الأهمية لكل من العمل و العامل بحد ذاته.	228	1,00	5,00	3,8640	1,21079
أحرص حرصا شديدا على اداء عملي في المركب بإتقان وتميز.	228	1,00	5,00	3,9825	1,25219
أعتبر الانتقال من عمل إلى آخر بسبب الراتب فقط أمر غير أخلاقي.	228	1,00	5,00	2,4079	1,40023
أؤمن بضرورة قضاء مسيرتي المهنية في مكان عمل واحد.	228	1,00	5,00	2,6360	1,42783
أرى بأنه من واجبي البقاء في المركب و أتقان عملي	228	1,00	5,00	3,0395	1,33843
أعتقد انه من المفروض أن يكون العامل مجتهدا في عمله داخل المركب.	228	1,00	5,00	3,9649	1,20154
اشعر بالتزام أخلاقي نحو مدرائي و زملائي في العمل يجعلني أتمسك بالبقاء في هذا المركب.	228	1,00	5,00	3,2412	1,34350
هذا المركب يستحق مني كل الإخلاص والتقدير	228	1,00	5,00	3,4649	1,26755
Valid N (listwise)	228				

ملحق رقم (08): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

Correlations

		total_final	total
total_final	Pearson Correlation	1	,739**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	228	228
total	Pearson Correlation	,739**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	228	228

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

ملحق رقم (09): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

Correlations

		total	العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التعاملية	العدالة_التقييمية	العدالة_الاخلاقية
total	Pearson Correlation	1	,663**	,697**	,657**	,662**	,686**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228
العدالة_التوزيعية	Pearson Correlation	,663**	1	,805**	,737**	,784**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228
العدالة_الاجرائية	Pearson Correlation	,697**	,805**	1	,811**	,823**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228
العدالة_التعاملية	Pearson Correlation	,657**	,737**	,811**	1	,804**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228
العدالة_التقييمية	Pearson Correlation	,662**	,784**	,823**	,804**	1	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	228	228	228	228	228	228
العدالة_الاخلاقية	Pearson Correlation	,686**	,726**	,767**	,814**	,791**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	228	228	228	228	228	228

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

ملحق رقم (10): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي.

Correlations

		total_final	العاطفي_الولاء	المستمر_الولاء	المعياري_الولاء
total_final	Pearson Correlation	1	,737**	,679**	,544**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	228	228	228	228
الولاء_العاطفي	Pearson Correlation	,737**	1	,778**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	228	228	228	228
الولاء_المستمر	Pearson Correlation	,679**	,778**	1	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	228	228	228	228
الولاء_المعياري	Pearson Correlation	,544**	,626**	,662**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	228	228	228	228

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

ملحق رقم (11): نتائج حساب قوة العلاقة (الدلالة العملية) بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة باستخدام مربع ايتا.

T-test pour echantillons independant
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
degree	Equal variances assumed	57,257	,000	10,192	454	,000
	Equal variances not assumed			10,192	366,328	,000

- نتائج حساب مربع ايتا بطريقة one way anova

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
degree * groups	Between Groups	(Combined)	100273,342	1	100273,342	103,868	,000
	Within Groups		438286,728	454	965,389		
	Total		538560,070	455			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
degree * groups	,431	,186

ملحق رقم (12): التكرارات والنسب المئوية الخاصة بخصائص عينة الدراسة الأساسية.
Frequencies

- حسب متغير الجنس.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	218	95,6	95,6	95,6
	انثى	10	4,4	4,4	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

- حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	142	62,3	62,3	62,3
	متزوج غير	86	37,7	37,7	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

- حسب متغير السن.

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 34 الى سنة 25 من	102	44,7	44,7	44,7
	سنة 44 الى سنة 35 من	86	37,7	37,7	82,5
	فوق فما سنة 45 من	40	17,5	17,5	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

- حسب متغير سنوات الخدمة.

الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 الى 1 من	119	52,2	52,2	52,2
	سنة 11 الى 6 من	90	39,5	39,5	91,7
	فوق فما سنة 12 من	19	8,3	8,3	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

ملحق رقم (13): نتائج الفروق في مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

- الفروقات في مستوى إدراك العدالة التنظيمية حسب متغير الجنس باستخدام اختبار

T-test pour echantillons independant

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total_fi ذكر	218	110,3028	36,82528	2,49412
nal انثى	10	151,5000	41,96361	13,27006

In dependent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
total_final	Equal variances assumed	,063	,803	-3,439	226	,001
	Equal variances not assumed			-3,051	9,647	,013

- الفروقات في مستوى إدراك العدالة التنظيمية حسب متغير الحالة الاجتماعية باستخدام اختبار

T-test pour echantillons independant

Group Statistics

الحالة الاجتماعية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total_final متزوج	142	113,7676	40,96213	3,43747
متزوج غير	86	109,3721	32,30955	3,48403

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
total_final	Equal variances assumed	4,419	,037	,848	226
	Equal variances not assumed			,898	210,681

- الفروقات في مستوى إدراك العدالة التنظيمية حسب متغير السن باستخدام اختبار

one way anova

ANOVA

total_final

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21364,530	2	10682,265	7,881	,000
Within Groups	304985,729	225	1355,492		
Total	326350,259	227			

ANOVA

total_final

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10474,862	2	5237,431	3,731	,025
Within Groups	315875,396	225	1403,891		
Total	326350,259	227			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: total_final

Scheffe

(I) السن	(J) السن	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 34 الى سنة 25 من	سنة 44 الى سنة 35 من	2,03990	5,38987	,931	-11,2414	15,3212
	فوق فما سنة 45 من	-24,40196*	6,86851	,002	-41,3269	-7,4770
سنة 44 الى سنة 35 من	سنة 34 الى سنة 25 من	-2,03990	5,38987	,931	-15,3212	11,2414
	فوق فما سنة 45 من	-26,44186*	7,04619	,001	-43,8046	-9,0791
فوق فما سنة 45 من	سنة 34 الى سنة 25 من	24,40196*	6,86851	,002	7,4770	41,3269
	سنة 44 الى سنة 35 من	26,44186*	7,04619	,001	9,0791	43,8046

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- الفروقات في مستوى إدراك العدالة التنظيمية حسب متغير سنوات الخدمة باستخدام اختبار

one way anova

Multiple Comparisons

Dependent Variable: total_final

Scheffe

(I) الخدمة	(J) الخدمة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 5 الى 1 من	سنة 11 الى 6 من	-,44827	5,23414	,996	-13,3459	12,4493
	فوق فما سنة 12 من	-24,70500*	9,25669	,030	-47,5147	-1,8953
سنة 11 الى 6 من	سنوات 5 الى 1 من	,44827	5,23414	,996	-12,4493	13,3459
	فوق فما سنة 12 من	-24,25673*	9,45980	,039	-47,5669	-,9465
فوق فما سنة 12 من	سنوات 5 الى 1 من	24,70500*	9,25669	,030	1,8953	47,5147
	سنة 11 الى 6 من	24,25673*	9,45980	,039	,9465	47,5669

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ملحق رقم (14): نتائج الفروق في مستوى الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي حسب متغير الجنس باستخدام اختبار

T-test pour echantillons independant

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total ذكر	218	81,1376	21,52288	1,45771
انثى	10	111,1000	17,73540	5,60843

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
total	Equal variances assumed	1,789	,182	-4,332	226	,000
	Equal variances not assumed			-5,171	10,255	,000

- الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي حسب متغير الحالة الاجتماعية باستخدام اختبار

T-test pour echantillons independant

Group Statistics

الحالة الاجتماعية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total متزوج	142	85,7746	22,43585	1,88277
متزوج غير	86	76,9651	20,80862	2,24385

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
total	Equal variances assumed	,842	,360	2,952	226	,003
	Equal variances not assumed			3,008	190,037	,003

- الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي حسب متغير السن باستخدام اختبار

one way anova

ANOVA

total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9292,975	2	4646,488	10,185	,000
Within Groups	102643,494	225	456,193		
Total	111936,469	227			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: total

Scheffe

(I) السن	(J) السن	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 34 الى سنة 25 من	سنة 44 الى سنة 35 من	-,70907	3,12683	,975	-8,4140	6,9958
	فوق فما سنة 45 من	-17,08873*	3,98463	,000	-26,9074	-7,2701
سنة 44 الى سنة 35 من	سنة 34 الى سنة 25 من	,70907	3,12683	,975	-6,9958	8,4140
	فوق فما سنة 45 من	-16,37965*	4,08771	,000	-26,4523	-6,3070
فوق فما سنة 45 من	سنة 34 الى سنة 25 من	17,08873*	3,98463	,000	7,2701	26,9074
	سنة 44 الى سنة 35 من	16,37965*	4,08771	,000	6,3070	26,4523

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- الفروقات في مستوى الولاء الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة باستخدام اختبار

one way anova

ANOVA

total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1706,348	2	853,174	1,741	,178
Within Groups	110230,122	225	489,912		
Total	111936,469	227			

ملحق رقم (15): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي.

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,739 ^a	,546	,544	14,99792

a. Predictors: (Constant), total_final

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61100,552	1	61100,552	271,633	,000 ^b
	Residual	50835,917	226	224,938		
	Total	111936,469	227			

a. Dependent Variable: total

b. Predictors: (Constant), total_final

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,943	3,106		10,927	,000
	total_final	,433	,026	,739	16,481	,000

a. Dependent Variable: total

ملحق رقم (16): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي.

- مصفوفة الارتباطات

		Correlations					
		total	العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التعاملية	العدالة_التقييمية	العدالة_الاخلاقية
Pearson Correlation	total	1,000	,663	,697	,657	,662	,686
	العدالة_التوزيعية	,663	1,000	,805	,737	,784	,726
	العدالة_الاجرائية	,697	,805	1,000	,811	,823	,767
	العدالة_التعاملية	,657	,737	,811	1,000	,804	,814
	العدالة_التقييمية	,662	,784	,823	,804	1,000	,791
	العدالة_الاخلاقية	,686	,726	,767	,814	,791	1,000
Sig. (1-tailed)	total	.	,000	,000	,000	,000	,000
	العدالة_التوزيعية	,000	.	,000	,000	,000	,000
	العدالة_الاجرائية	,000	,000	.	,000	,000	,000
	العدالة_التعاملية	,000	,000	,000	.	,000	,000
	العدالة_التقييمية	,000	,000	,000	,000	.	,000
	العدالة_الاخلاقية	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	total	228	228	228	228	228	228
	العدالة_التوزيعية	228	228	228	228	228	228
	العدالة_الاجرائية	228	228	228	228	228	228
	العدالة_التعاملية	228	228	228	228	228	228
	العدالة_التقييمية	228	228	228	228	228	228
	العدالة_الاخلاقية	228	228	228	228	228	228

- المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الاخلاقية , العدالة_التوزيعية , العدالة_التعاملية , العدالة_التقييمية , العدالة_الاجرائية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: total

b. All requested variables entered.

- معامل الارتباط البسيط R معامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,745 ^a	,555	,545	14,98575

a. Predictors: (Constant), الاخلاقية_العدالة, التوزيعية_العدالة, التعاملية_العدالة, التقييمية_العدالة, الاجرائية_العدالة

- تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62081,340	5	12416,268	55,288	,000 ^b
	Residual	49855,129	222	224,573		
	Total	111936,469	227			

a. Dependent Variable: total

b. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة, التقييمية_العدالة, التعاملية_العدالة, التوزيعية_العدالة, الاخلاقية_العدالة

- معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء الوظيفي.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34,186	3,152		10,847	,000
	التوزيعية_العدالة	,366	,174	,173	2,108	,036
	الاجرائية_العدالة	,641	,231	,265	2,769	,006
	التعاملية_العدالة	,121	,229	,049	,527	,598
	التقييمية_العدالة	,171	,329	,049	,520	,604
	الاخلاقية_العدالة	,921	,282	,279	3,263	,001

a. Dependent Variable: total

ملحق رقم (17): نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي.

- أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للولاء الوظيفي.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الاجرائية		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	العدالة_الاخلاقية		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	العدالة_التوزيعية		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: total

- معامل الارتباط البسيط R معامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,697 ^a	,486	,484	15,95128
2	,736 ^b	,542	,538	15,10174
3	,744 ^c	,553	,547	14,94229

a. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية

b. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية، العدالة_الاخلاقية

c. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية، العدالة_الاخلاقية، العدالة_التوزيعية

- تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54432,241	1	54432,241	213,927	,000 ^b
	Residual	57504,228	226	254,443		
	Total	111936,469	227			
2	Regression	60622,398	2	30311,199	132,907	,000 ^c
	Residual	51314,071	225	228,063		
	Total	111936,469	227			
3	Regression	61923,559	3	20641,186	92,449	,000 ^d
	Residual	50012,910	224	223,272		
	Total	111936,469	227			

a. Dependent Variable: total

b. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية

c. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية، العدالة_الاخلاقية

d. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية، العدالة_الاخلاقية، العدالة_التوزيعية

- معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء الوظيفي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41,896	2,967		14,119	,000
	الاجرائية_العدالة	1,689	,115	,697	14,626	,000
2	(Constant)	36,285	3,009		12,061	,000
	الاجرائية_العدالة	1,008	,170	,416	5,922	,000
	الاخلاقية_العدالة	1,209	,232	,366	5,210	,000
3	(Constant)	34,653	3,053		11,352	,000
	الاجرائية_العدالة	,731	,204	,302	3,586	,000
	الاخلاقية_العدالة	1,044	,240	,316	4,357	,000
	التوزيعية_العدالة	,402	,166	,190	2,414	,017

a. Dependent Variable: total

- اسماء المتغيرات المحذوفة.

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	العدالة_التوزيعية	,288 ^b	3,673	,000	,238	,351
	العدالة_التعاملية	,267 ^b	3,352	,001	,218	,342
	العدالة_التقييمية	,273 ^b	3,319	,001	,216	,322
	العدالة_الاخلاقية	,366 ^b	5,210	,000	,328	,412
2	العدالة_التوزيعية	,190 ^c	2,414	,017	,159	,323
	العدالة_التعاملية	,083 ^c	,925	,356	,062	,252
	العدالة_التقييمية	,112 ^c	1,272	,205	,085	,260
3	العدالة_التعاملية	,059 ^d	,658	,511	,044	,249
	العدالة_التقييمية	,059 ^d	,653	,515	,044	,241

a. Dependent Variable: total

b. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة

c. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة, الاخلاقية_العدالة

d. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة, الاخلاقية_العدالة, التوزيعية_العدالة

ملحق رقم (18): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

- مصفوفة الارتباطات.

Correlations

		الولاء_العاطفي	العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التعاملية	العدالة_التقييمية	العدالة_الاخلاقية
Pearson Correlation	الولاء_العاطفي	1,000	,665	,688	,645	,677	,686
	العدالة_التوزيعية	,665	1,000	,805	,737	,784	,726
	العدالة_الاجرائية	,688	,805	1,000	,811	,823	,767
	العدالة_التعاملية	,645	,737	,811	1,000	,804	,814
	العدالة_التقييمية	,677	,784	,823	,804	1,000	,791
	العدالة_الاخلاقية	,686	,726	,767	,814	,791	1,000
	Sig. (1- tailed)	الولاء_العاطفي	.	,000	,000	,000	,000
العدالة_التوزيعية		,000	.	,000	,000	,000	,000
العدالة_الاجرائية		,000	,000	.	,000	,000	,000
العدالة_التعاملية		,000	,000	,000	.	,000	,000
العدالة_التقييمية		,000	,000	,000	,000	.	,000
العدالة_الاخلاقية		,000	,000	,000	,000	,000	.
N		الولاء_العاطفي	228	228	228	228	228
	العدالة_التوزيعية	228	228	228	228	228	228
	العدالة_الاجرائية	228	228	228	228	228	228
	العدالة_التعاملية	228	228	228	228	228	228
	العدالة_التقييمية	228	228	228	228	228	228
	العدالة_الاخلاقية	228	228	228	228	228	228

- أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء العاطفي.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الاخلاقية , العدالة_التوزيعية , العدالة_التعاملية , العدالة_التقييمية , العدالة_الاجرائية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الولاء_العاطفي

b. All requested variables entered.

- معامل الارتباط البسيط R معامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,744 ^a	,553	,543	7,17659

a. Predictors: (Constant), العدالة_الاخلاقية, العدالة_التوزيعية, العدالة_التعاملية, العدالة_التقييمية, العدالة_الاجرائية

- نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14170,255	5	2834,051	55,026	,000 ^b
	Residual	11433,758	222	51,503		
	Total	25604,013	227			

a. Dependent Variable: العاطفي_الولاء

b. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة, التقييمية_العدالة, التعاملية_العدالة, التوزيعية_العدالة, الاخلاقية_العدالة

- معاملات الارتباط والتحديد لنموذج بعد الولاء العاطفي.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	7,534	1,509		4,992	,000
	التوزيعية_العدالة	,184	,083	,182	2,211	,028
	الاجرائية_العدالة	,251	,111	,217	2,269	,024
	التعاملية_العدالة	-,006	,109	-,005	-,052	,959
	التقييمية_العدالة	,224	,158	,133	1,421	,157
	الاخلاقية_العدالة	,452	,135	,286	3,341	,001

a. Dependent Variable: العاطفي_الولاء

ملحق رقم (19): نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على بعد الولاء العاطفي.

- أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لبعد الولاء العاطفي.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الاجرائية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	العدالة_الاخلاقية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	العدالة_التوزيعية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: العاطفي_الولاء

- معامل الارتباط معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المربع المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,688 ^a	,474	,472	7,72039
2	,731 ^b	,535	,530	7,27799
3	,741 ^c	,549	,543	7,17802

a. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة

b. Predictors: (Constant), الاخلاقية_العدالة, الاجرائية_العدالة

c. Predictors: (Constant), التوزيعية_العدالة, الاخلاقية_العدالة, الاجرائية_العدالة

- تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12133,411	1	12133,411	203,566	,000 ^b
	Residual	13470,602	226	59,604		
	Total	25604,013	227			
2	Regression	13685,947	2	6842,973	129,188	,000 ^c
	Residual	11918,067	225	52,969		
	Total	25604,013	227			
3	Regression	14062,633	3	4687,544	90,978	,000 ^d
	Residual	11541,380	224	51,524		
	Total	25604,013	227			

- a. Dependent Variable: العاطفي_الولاء
 b. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة
 c. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة, الاخلاقية_العدالة
 d. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة, الاخلاقية_العدالة, التوزيعية_العدالة

- معاملات الارتباط والتحديد لنموذج لبعء الولاء العاطفي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,286	1,436		7,859	,000
	العدالة_الاجرائية	,797	,056	,688	14,268	,000
2	(Constant)	8,477	1,450		5,846	,000
	العدالة_الاجرائية	,457	,082	,394	5,564	,000
	العدالة_الاخلاقية	,605	,112	,384	5,414	,000
3	(Constant)	7,598	1,466		5,182	,000
	العدالة_الاجرائية	,307	,098	,265	3,139	,002
	العدالة_الاخلاقية	,517	,115	,327	4,488	,000
	العدالة_التوزيعية	,216	,080	,214	2,704	,007

a. Dependent Variable: العاطفي_الولاء

- أسماء المتغيرات المحذوفة.

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	التوزيعية_العدالة	,315 ^b	3,993	,000	,257	,351
	التعاملية_العدالة	,254 ^b	3,135	,002	,205	,342
	التقييمية_العدالة	,341 ^b	4,158	,000	,267	,322
	الاخلاقية_العدالة	,384 ^b	5,414	,000	,339	,412
2	التوزيعية_العدالة	,214 ^c	2,704	,007	,178	,323
	التعاملية_العدالة	,052 ^c	,569	,570	,038	,252
	التقييمية_العدالة	,187 ^c	2,110	,036	,140	,260
3	التعاملية_العدالة	,024 ^d	,265	,791	,018	,249
	التقييمية_العدالة	,132 ^d	1,448	,149	,097	,241

a. Dependent Variable: العاطفي_الولاء

b. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة

c. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة, الاخلاقية_العدالة

d. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة, الاخلاقية_العدالة, التوزيعية_العدالة

ملحق رقم (20): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر ابعاد العدالة التنظيمية على الولاء المستمر كبعد من ابعاد الولاء الوظيفي.

- مصفوفة الارتباطات.

Correlations

	الولاء_المستمر	العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التعاملية	العدالة_التقييمية	العدالة_الاخلاقية
Pearson	الولاء_المستمر	1,000	,643	,652	,579	,593
Correlation	العدالة_التوزيعية	,643	1,000	,805	,737	,784
	العدالة_الاجرائية	,652	,805	1,000	,811	,823
	العدالة_التعاملية	,579	,737	,811	1,000	,804
	العدالة_التقييمية	,593	,784	,823	,804	1,000
	العدالة_الاخلاقية	,611	,726	,767	,814	,791
	1,000					
Sig. (1-tailed)	الولاء_المستمر	.	,000	,000	,000	,000
	العدالة_التوزيعية	,000	.	,000	,000	,000
	العدالة_الاجرائية	,000	,000	.	,000	,000
	العدالة_التعاملية	,000	,000	,000	.	,000
	العدالة_التقييمية	,000	,000	,000	,000	.
	العدالة_الاخلاقية	,000	,000	,000	,000	,000
N	الولاء_المستمر	228	228	228	228	228
	العدالة_التوزيعية	228	228	228	228	228
	العدالة_الاجرائية	228	228	228	228	228
	العدالة_التعاملية	228	228	228	228	228
	العدالة_التقييمية	228	228	228	228	228
	العدالة_الاخلاقية	228	228	228	228	228

- أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار لبعده الولاء المستمر.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الاخلاقية , العدالة_التوزيعية , العدالة_التعاملية , العدالة_التقييمية , العدالة_الاجرائية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الولاء_المستمر

b. All requested variables entered.

- معامل الارتباط معامل الارتباط R معامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المربع المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,693 ^a	,480	,468	4,30968

a. Predictors: (Constant), العدالة_التوزيعية, العدالة_الاخلاقية, العدالة_التقييمية, العدالة_الاجرائية

- تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3805,706	5	761,141	40,980	,000 ^b
	Residual	4123,276	222	18,573		
	Total	7928,982	227			

a. Dependent Variable: المستمر_الولاء

b. Predictors: (Constant), العدالة_التوزيعية, العدالة_الاخلاقية, العدالة_التقييمية, العدالة_الاجرائية

- معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الولاء المستمر.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,105	,906		7,839	,000
	العدالة_التوزيعية	,159	,050	,283	3,190	,002
	العدالة_الاجرائية	,198	,067	,307	2,974	,003
	العدالة_التعاملية	-,027	,066	-,040	-,404	,686
	العدالة_التقييمية	-,023	,095	-,024	-,238	,812
	العدالة_الاخلاقية	,195	,081	,222	2,400	,017

a. Dependent Variable: المستمر_الولاء

ملحق رقم (21): نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على بعد الولاء المستمر.

- أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لبعد الولاء المستمر.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الاجرائية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	العدالة_التوزيعية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	العدالة_الاخلاقية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: المستمر_الولاء

- معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,652 ^a	,426	,423	4,48893
2	,682 ^b	,465	,460	4,34315
3	,692 ^c	,479	,472	4,29306

a. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة

b. Predictors: (Constant), التوزيعية_العدالة, الاجرائية_العدالة

c. Predictors: (Constant), الاخلاقية_العدالة, التوزيعية_العدالة, الاجرائية_العدالة

- تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3374,970	1	3374,970	167,488	,000 ^b
	Residual	4554,012	226	20,150		
	Total	7928,982	227			
2	Regression	3684,828	2	1842,414	97,674	,000 ^c
	Residual	4244,154	225	18,863		
	Total	7928,982	227			
3	Regression	3800,589	3	1266,863	68,738	,000 ^d
	Residual	4128,394	224	18,430		
	Total	7928,982	227			

a. Dependent Variable: المستمر_الولاء

b. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة

c. Predictors: (Constant), التوزيعية_العدالة, الاجرائية_العدالة

d. Predictors: (Constant), الاخلاقية_العدالة, التوزيعية_العدالة, الاجرائية_العدالة

- معاملات الارتباط والتحديد لنموذج بعد الولاء المستمر باستخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,726	,835		10,450	,000
	الاجرائية_العدالة	,420	,032	,652	12,942	,000
2	(Constant)	7,604	,854		8,904	,000
	الاجرائية_العدالة	,247	,053	,384	4,664	,000
	التوزيعية_العدالة	,188	,046	,334	4,053	,000
3	(Constant)	7,008	,877		7,990	,000
	الاجرائية_العدالة	,182	,059	,282	3,104	,002
	التوزيعية_العدالة	,154	,048	,273	3,214	,002
	الاخلاقية_العدالة	,173	,069	,196	2,506	,013

a. Dependent Variable: المستمر_الولاء

- أسماء المتغيرات المحذوفة.

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	العدالة_التوزيعية	,334 ^b	4,053	,000	,261	,351
	العدالة_التعاملية	,144 ^b	1,680	,094	,111	,342
	العدالة_التقييمية	,175 ^b	1,985	,048	,131	,322
	العدالة_الاخلاقية	,268 ^b	3,501	,001	,227	,412
2	العدالة_التعاملية	,066 ^c	,771	,441	,051	,322
	العدالة_التقييمية	,058 ^c	,625	,533	,042	,281
	العدالة_الاخلاقية	,196 ^c	2,506	,013	,165	,378
3	العدالة_التعاملية	-,045 ^d	-,469	,640	-,031	,249
	العدالة_التقييمية	-,033 ^d	-,335	,738	-,022	,241

a. Dependent Variable: المستمر_الولاء

b. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة

c. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة, التوزيعية_العدالة

d. Predictors in the Model: (Constant), الاجرائية_العدالة, التوزيعية_العدالة, الاخلاقية_العدالة

ملحق رقم (22): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء الوظيفي.

- مصفوفة الارتباطات.

Correlations

	الولاء_المعياري	العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التعاملية	العدالة_التقييمية	العدالة_الاخلاقية
Pearson Correlation	الولاء_المعياري	1,000	,459	,515	,515	,477
	العدالة_التوزيعية	,459	1,000	,805	,737	,784
	العدالة_الاجرائية	,515	,805	1,000	,811	,823
	العدالة_التعاملية	,515	,737	,811	1,000	,804
	العدالة_التقييمية	,477	,784	,823	,804	1,000
	العدالة_الاخلاقية	,516	,726	,767	,814	,791
Sig. (1-tailed)	الولاء_المعياري	.	,000	,000	,000	,000
	العدالة_التوزيعية	,000	.	,000	,000	,000
	العدالة_الاجرائية	,000	,000	.	,000	,000
	العدالة_التعاملية	,000	,000	,000	.	,000
	العدالة_التقييمية	,000	,000	,000	,000	.
	العدالة_الاخلاقية	,000	,000	,000	,000	.
N	الولاء_المعياري	228	228	228	228	228
	العدالة_التوزيعية	228	228	228	228	228
	العدالة_الاجرائية	228	228	228	228	228
	العدالة_التعاملية	228	228	228	228	228
	العدالة_التقييمية	228	228	228	228	228
	العدالة_الاخلاقية	228	228	228	228	228

- أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار المتعدد لبعده الولاء المعياري.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الاخلاقية، العدالة_التوزيعية، العدالة_التعاملية، العدالة_التقييمية، العدالة_الاجرائية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الولاء_المعياري

b. All requested variables entered.

- معامل الارتباط معامل الارتباط R ومربع معامل الارتباط R² ومربع معامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,554 ^a	,307	,292	7,06225

a. Predictors: (Constant), العدالة_الاخلاقية، العدالة_التوزيعية، العدالة_التعاملية، العدالة_التقييمية، العدالة_الاجرائية

- تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4915,182	5	983,036	19,710	,000 ^b
	Residual	11072,327	222	49,875		
	Total	15987,509	227			

a. Dependent Variable: المعيارى_الولاء

b. Predictors: (Constant), الاجرائية_العدالة, التقييمية_العدالة, التعاملية_العدالة, التوزيعية_العدالة, الاخلاقية_العدالة

- معاملات الارتباط والتحديد لنموذج بعد الولاء المعيارى.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,546	1,485		13,161	,000
	التوزيعية_العدالة	,023	,082	,029	,281	,779
	الاجرائية_العدالة	,191	,109	,209	1,755	,081
	التعاملية_العدالة	,153	,108	,163	1,419	,157
	التقييمية_العدالة	-,030	,155	-,023	-,195	,846
	الاخلاقية_العدالة	,275	,133	,220	2,064	,040

a. Dependent Variable: المعيارى_الولاء

ملحق رقم (23): نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على بعد الولاء المعياري.

- أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لبعد الولاء المعياري.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الاخلاقية		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	العدالة_الاجرائية		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: المعياري_الولاء

- معامل الارتباط R ومعامل الارتباط المربع R² ومعامل الارتباط المعدل R² والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,516 ^a	,266	,263	7,20422
2	,548 ^b	,301	,294	7,04954

a. Predictors: (Constant), العدالة_الاخلاقية

b. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية, العدالة_الاخلاقية

- نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4257,936	1	4257,936	82,040	,000 ^b
	Residual	11729,573	226	51,901		
	Total	15987,509	227			
2	Regression	4805,905	2	2402,952	48,353	,000 ^c
	Residual	11181,604	225	49,696		
	Total	15987,509	227			

a. Dependent Variable: المعياري_الولاء

b. Predictors: (Constant), العدالة_الاخلاقية

b. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية, العدالة_الاخلاقية

- معاملات الارتباط والتحديد لنموذج بعد الولاء المعياري.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,508	1,375		15,638	,000
	العدالة_الاخلاقية	,644	,071	,516	9,058	,000

2	(Constant)	20,176	1,404		14,366	,000
	العدالة_الاخلاقية	,368	,108	,295	3,396	,001
	العدالة_الاجرائية	,264	,079	,288	3,321	,001

a. Dependent Variable: المعياري_الولاء

- أسماء المتغيرات المحذوفة.

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1	العدالة_التوزيعية	,179 ^b	2,177	,031	,144	,473
	العدالة_الاجرائية	,288 ^b	3,321	,001	,216	,412
	العدالة_التعاملية	,281 ^b	2,905	,004	,190	,337
	العدالة_التقييمية	,184 ^b	1,988	,048	,131	,374
2	العدالة_التوزيعية	,040 ^c	,406	,685	,027	,323
	العدالة_التعاملية	,161 ^c	1,454	,147	,097	,252
	العدالة_التقييمية	,025 ^c	,224	,823	,015	,260

a. Dependent Variable: المعياري_الولاء

b. Predictors in the Model: (Constant), الاخلاقية_العدالة

c. Predictors in the Model: (Constant), الاخلاقية_العدالة, الاجرائية_العدالة