

المنظمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

دراسة ميدانية: مؤسسة سونالغاز* أم البواقي*

أ.جبايلي عبد الحق

جامعة أم البواقي

أ.بروش عبد الله

جامعة سكيكدة

Abstract

This study seeks to address the issue of the relationship of organizational justice allegiance this is why this study is divided into a theoretical side where different theories that have had a prominent role in both the current study (organizational justice, organizational loyalty) is clarified. The field study focuses on the reality of human resource management practices in one of the national economic institutions, by shedding light on the extent of application of organizational justice in procedures and policies followed in the distribution and treatment of personnel and the impact of all this on loyalty and belonging to the institution.

1- إشكالية الدراسة:

يمثل العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية التي تعد الطاقة المتجددة لكل التنظيمات وهي المحرك الحقيقي للإبداع والنمو داخل المؤسسة، ونجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه في ظل القدرة على استكشاف العناصر ذوي الكفاءة والإنتاجية مما ينعكس على الفعالية الكلية على المؤسسة.

وحالة التناقض بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى يولد آثار سلبية تنعكس بدورها على تصميم العلاقة الإيجابية بينهما وبالتالي على جودة الأداء وطبيعة المخرجات التنظيمية، ومن الآثار السلبية نجد ضعف الولاء التنظيمي لدى الفرد اتجاه المؤسسة الذي اعتبر من أهم خدمات الإدارة الحديثة حيث تعمل على تطوير أنظمتها وأساليبها التنظيمية للحصول على إدماج أفرادها أكثر مع الأهداف المسطرة للمنظمة.

وعليه فإن غياب الولاء التنظيمي قد يكون أحد أسبابه ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية التي يأتي في مقدمتها توزيع الأعباء الوظيفية وتناسبها مع قدرات وإمكانيات الموظفين، إضافة إلى الإجراءات التي تتبعها الإدارة في اتخاذ القرارات الموضوعية المتعلقة بالموظفين، إلى جانب الأساليب المتعلقة في طرق المعاملة والاتصال مما يسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل وضوح وحرية، فتطبيق العدالة وقيم

النزاهة والحيادية في المنظمة تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فتحقيق العدالة بين الموظفين داخل المنظمة مع تنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية من المهام الأولية والأساسية الموكلة لإدارة ومؤسسة سونلغاز-أم البواقي- باعتبار منظمة خدماتية تضم أعدادا كبيرة من الموظفين يتعامل معها فئات مختلفة كل المواطنين إضافة إلى المستثمرين من مختلف الجنسيات هذا بدوره يعطي مبررا لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لتلك المؤسسة.

ولقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل بالعدالة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي (الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة لما يدفعه للإندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة) (1)

وهنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-أم البواقي- وعليه نحاول في دراستنا الإجابة على التساؤل الرئيسي مفاده:

-هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة سونلغاز- أم البواقي- والولاء التنظيمي للعمال؟

وينتج عن هذا التسؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية هي كما يلي:

- 1/ هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التوزيعية والولاء المعياري؟
- 2/ هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة الاجرائية ولاء المستمر؟
- 3/ هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التعاملية والولاء العاطفي؟

2-الفرضيات: (فروض الدراسة)

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة سونلغاز-أم البواقي- و الولاء التنظيمي للعمال

الفرضيات الفرعية:

- 1/ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التوزيعية والولاء المعياري .
- 2/ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر .
- 3/ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التعاملية والولاء العاطفي .

3- المنهج المستخدم

لا يكتسب أي بحث أو دراسة الصفة العلمية إلا إذا اعتمد على منهج علمي يضبط خطواته وينظمها للوصول إلى المعرفة العلمية واكتشاف القوانين، وعلى هذا فإن دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي

وبعد المنهج الوصفي التحليلي مناسب للدراسة لأن المبتغى من هذه الدراسة هو محاولة معرفة وتفسير العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) بشكل علمي ثم استخلاص أبعاد ومؤشرات لكل المتغيرين واستخدام تقنية الاستمارة على عينة مجتمع الدراسة ثم معالجتها إحصائياً (كمياً) من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

4- أهداف الدراسة:

- ✓ محاولة الكشف عن محددات مفهومي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- ✓ محاولة إكتشاف درجة تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.
- ✓ محاولة التحقق من العلاقة الموجودة بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر.
- ✓ محاولة التعرف عن وجود أبعاد العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة ومستوى الولاء لديهم.

أولاً : الجانب النظري .

1 -العدالة التنظيمية:

ظهر هذا المفهوم عندما قدم "آدمز" نظريته المعروفة باسم: "نظرية العدالة" والتي لقيت اهتماما كبيرا من الباحثين في السلوك الإنساني.

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها:

"الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (2) كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للمخرجات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها (3)

التعريف الإجرائي:

هي إدراك العاملين بأن توزيع المخرجات (الاجر، المكافآت و الحوافز، عبء العمل) والإجراءات المتخذة في التوزيع (اتخاذ القرار، التدريب، تقييم الأداء) وكيفية التعامل بين الرؤساء و المرؤوسين (نمط الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار) داخل المؤسسة يتم في جو تسوده الموضوعية والنزاهة والعدالة من خلال العلاقة التبادلية بين العامل والمؤسسة.

1-1 العدالة التوزيعية: يقصد بالعدالة التوزيعية:

ترتبط دافعية الفرد ارتباطا وثيقا بأنواع المكافآت وطريقة توزيعها (4)

عدالة التوزيع هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل". أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترفيات (5)

1- 2 العدالة الإجرائية: وهي تبين مدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (6)

وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة واتخاذ القرارات في مكان العمل أو العدالة المستخدمة في تخصص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة الموظفين (7)

1- 3 عدالة التعاملات: ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات (8)

تتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذي القرارات، وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (9)

-التعاريف الإجرائية:

- أ- **العدالة التوزيعية:**هي تناسب ما يحصل عليه العامل بالمؤسسة من توزيع (أجر، علاوات و المكافآت) وبين ما يقدمه من مجهودات في العمل مع زملائه وما يحصلون عليه.
- ب-**العدالة الإجرائية:** هي الكيفية التي يتم من خلالها الإجراءات والسياسات المتبعة في توزيع هذه المخرجات (اتخاذ القرار، التدريب،تقييم الأداء) وشعور العامل بعدالة التطبيق.
- ج- **عدالة التعاملية:** هي عبارة عن شعور العمال بعدالة في المعاملة من خلال تصرفات المسؤولين اتجاههم وتحسيسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم مما يولد لديهم روح العمل الجماعي.

2 -الولاء التنظيمي:

لقد أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه للمجتمع الذي يعيش فيه. (10)

كما أنه يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، حيث يسلك العامل بصورة عفوية وطوعية السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

حيث عرفه بوشنان "Bochnan" انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما

يقدمه لهم من قيم مادية (11)

كما يرى "ستيرز" أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.(12)

ويمكن توضيح الولاء في المنظمة عندما يصبح الفرد العامل يتكلم باسم الجماعة - نحن وليس - أنا- والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها.

وقد عرف "فريدريك رتشارد" "Frederik Rechar" عام 1996: "الإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعملاء أكبر قيمة ممكنة، قيمة تكفي عائداتها لإرضاء العاملين والعملاء (13)

التعريف الإجرائي: مدى انسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها واستمرارية العمل بها.

2-1/ الولاء التنظيمي العاطفي: وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها والرغبة في استمرارية العضوية فيها يصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها. (14)

- تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها. (15)

-العلاقة الوجدانية (الحسية) بين بين العامل ومنظمته. (16)

2-2/ الولاء التنظيمي المستمر: ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.

- أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء استمرارية الجماعة (17)

-التكاليف التي يعتقد العامل أنه سيتحملها في حلة انتقاله من منظمة الى اخرى. (18)

2-3/ الولاء التنظيمي المعياري: وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة (19)

- تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها (20)

_ التزام العامل بالبقاء في المنظمة (21)

التعاريف الإجرائية:

أ/ الولاء التنظيمي العاطفي: وهو إحساس العامل بالارتباط بالمنظمة وبالمساهمة الفعالة فيها بغض النظر عما تقدمه له من قيم مادية، والاستمرارية العضوية فيها.

ب /الولاء التنظيمي المستمر: يقصد به تقييم العامل للتكاليف الناتجة عن ترك المنظمة ومجموعة المنافع التي يحصل عليها بالبقاء فيها.

ج /الولاء التنظيمي المعياري: ويتمثل في الالتزام الأخلاقي الذي يدفع العامل بالالتزام بالبقاء في

ثانيا : الجانب الميداني:

1- المجال المكاني لدراسة: تحتوي مؤسسة سونلغاز -أم البواقي- (ميدان الدراسة) على(110) عاملا في مختلف الاختصاصات تم تصنيفهم على النحو التالي:

العدد	الصف
35	الإطارات (ليسانس، مهندس)
25	عمال التحكم(تقني سامي (DEA , T.S)
50	عمال التنفيذ (الثالثة ثانوي أو مادون ذلك)

جدول رقم(4) : تقسيم العمال حسب الأصناف

2- المجال الزمني لدراسة:

كانت الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة والمقابلة التي كانت مع مدير الموارد البشرية وذلك يوم: 2014/01/05 ثم شرع في جمع المعلومات الأولية عن المنظمة من أجل البدء في إعداد الجانب الميداني للدراسة حيث استغرقت شهر ونصف

3- التقنيات المستعملة في الدراسة:

3-1 الملاحظة: ستعتمد الدراسة على تقنية الملاحظة العلمية الدقيقة لأنها من أهم أدوات البحث العلمي.

للحصول على المعلومات وتتيح فرصة التعرف على الظروف الطبيعية لمجتمع الدراسة. إن الميزة الأساسية التي تستند إليها الملاحظة متعلقة بعامل الوقت، بحيث لا يمكن ملاحظة وسط اجتماعي أيا كان من دون أخذ الوقت الكافي من أجل معرفة طبيعة العلاقات والمنطق التي يرأسها(22). وهذا يأتي بالاحتكاك بمجتمع الدراسة من خلال زيارات استطلاعية متعددة للتوصل إلى حقيقة أبعاد ومؤشرات الظاهرة المدروسة. التي من بينها عدالة التعاملات التي يمكن ملاحظتها في طبيعة العلاقات بين العمال والمشرفين إضافة إلى فهم جوانب الإبعاد المتعلقة بالولاء للمؤسسة. والكيفية التي يتصرفون من خلالها داخل المنظمة والعبارات التي يتلفظون بها اتجاهها خاصة أثناء تلقيهم لإجراءات معينة.

3-2- الاستمارة: الاستعانة بتقنية الاستمارة في هذا البحث لأنها جد ملائمة لطبيعة الموضوع والمنهج الوصفي التحليلي الذي يبحث عن وصف وتفسير العلاقة الموجودة على الطرف الآخر، والاستمارة هي تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من اجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد و نقار ن مع ما تم اقتراحه في الفرضيات(23)،وعلى هذا فان الاستمارة تشمل مجموعة من الأسئلة المرتبة للحصول على أجوبة بغية جمع عدد من المعلومات عن إجراءات العدالة التنظيمية والكيفية توزيعها إضافة إلى طبيعة العلاقات داخل المؤسسة و الولاء التنظيمي للعمال داخل هذ المؤسسة و ذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة و مراجع الإطار النظري لدراسة. حيث تنقسم الاستمارة إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويضم أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس،المؤهل العلمي) الى جانب معلومات عملية(الخبرة،المنصب،الاجر) لمحاولة الوصول الى علاقة نوع الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة و طبيعة المنصب بالولاء التنظيمي للعمال مؤسسة سونلغاز-أم البواقي- الى جانب معرفة علاقة توزيع الاجور في هذه المؤسسة و شعور العمال بالعدالة التنظيمية،وقد تم تحديد هذه الابعاد بعد عدة زيارات استطلاعية للمؤسسة،ومقابلة مدير الموارد البشرية من أجل جمع المعلومات الكافية حول توزيع الأجور ونوع مناصب الشغل في المؤسسة.

القسم الثاني: يتضمن فقرات لقياس العدالة التنظيمية حيث يضم 58 فقرة من خلال تحديد أبعاد للعدالة التنظيمية ووضع مؤشرات لكل بعدكما يلي :

← العدالة التوزيعية:المؤشرات (الاجر،التدريب،تقييم الاداء) و يضم هذا الجزء 21فقرة (من 1الى 21)

← العدالة الاجرائية:المؤشرات (إتخاذ القرار،التدريب،تقييم الأداء) و يضم هذا الجزء 23 فقرة (من 22 الى 44)

← العدالة التعاملية: المؤشرات (نمط الإشراف،المشاركة في إتخاذ القرار) و يضم هذا الجزء من الفصل 13 فقرة (من 45الى 58)

القسم الثالث: يتضمن فقرات لقياس الولاء التنظيمي يضم 18 فقرة مقسمة على أبعاده و ذلك كما يلي:

← الولاء العاطفي: و يضم 6 فقرات (من 1 الى 6)

← الولاء المعياري: ويضم 6 فقرات (من 7 الى 12)

← الولاء المستمر: و يضم 6 فقرات(من 13 الى 18)

وقد قام الباحث باستعمال احد مقاييس الاتجاهات التي تقوم على تحديد ما يدركه الفرد نحو أنشطة معينة او اتجاه لواقع معين،وتمثل هذا المقياس في أسلوب التقدير الجمعي أو ما يعرف بسلم "ليكرت".يطلب من الفرد أن يستجيب لسلسلة من العبارات لبيان ما كان يوافق عليه المستجيب بشدة

(5 درجات) أو يوافق (4 درجات) أم غير متأكد (3 درجات) أم لا يوافق (درجتان) أولا يوافق بشدة (درجة واحدة) على كل عبارة (25)

وأُسفرت المعالجة الإحصائية للنتائج على درجات متفاوتة من الثبات نوضحها كما يلي:

◀ جدول رقم (5): درجات ثبات عبارات أبعاد متغير العدالة التنظيمية

معامل ثبات العبارات عن طريق ألفا كرونباخ	عدد العبارات	إبعاد العدالة التنظيمية
0,785	22	العدالة الإجرائية
0,909	21	العدالة التوزيعية
0,857	15	العدالة التعاملية

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أننا تحصلنا على درجات ثبات تتراوح ما بين 0,785 و 0,909 وهي درجات ثبات عالية ومقبولة تدل على أن العبارات المستعملة تدل على نفس الشيء.

◀ جدول رقم (6): درجات ثبات الولاء التنظيمي الكلي

معامل ثبات العبارات عن طريق ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الولاء التنظيمي
0,747	18	الولاء التنظيمي الكلي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) الذي يمثل معامل ثبات عبارات المتغير الولاء التنظيمي الكلي والتي كانت النتائج معبرة على درجة **0,747** مما يبين أنها عالية ومجدية للبحث

جدول رقم (7): درجات ثبات كل عبارات أبعاد الولاء التنظيمي

أبعاد الولاء التنظيمي	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الولاء المعياري	01	0,746
	02	0,759
	03	0,713
	04	0,759
	05	0,729
	06	0,730
الولاء المستمر	07	0,723
	08	0,728
	09	0,724
	10	0,737
	11	0,750
	12	0,726
الولاء العاطفي	13	0,733
	14	0,729
	15	0,718
	16	0,739
	17	0,751
	18	0,743

إضافة إلى ما بينته نتائج الجدول رقم (7) الذي يبين درجات ثبات كل عبارات أبعاد الولاء التنظيمي عن طريق معامل ألفا كرونباخ، والتي تراوحت ما بين **0,713** و **0,759** وهي درجات ثبات عالية ومقبولة.

4/ العينة وطريقة اختيارها:

ان مرحلة انتقاء عناصر البحث التي ستمثل العينة هي مرحلة مهمة في البحث ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا و التي تركز عليها الملاحظات" (26)

في هذا البحث إعتد الباحث على المسح الإجتماعي الشامل لمجتمع الدراسة، وبما أن دراستنا الراهنة تشتمل على مجتمع بحث يتكون من 110 عامل، وبغية تقصي- الصدق الميداني لتساؤلات وفروض

الدراسة شرع الباحث في التوزيع النهائي للإستمارة الذي إستغرق (10 أيام نظرا لإنشغالات العمال خاصة مع عمال التنفيذ الذين يعتمدون في عملهم على خرجات ميدانية، وإستطاع الباحث إرجاع (97) بعد تو زيعه (110) إستمارة وتبين منها (7) إستمارات غير صالحة، فأصبح عدد الإستمارات القابلة لتفريغ بياناتها هو (90) أي نسبة الإرجاع هي بالتقريب: 82% من الإستمارات الموزعة.

ثم قام الباحث بتفريغ البيانات أولا من الإستمارات إلى برنامج "الإكسل" (Excel) ثم من هذا الأخير إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS" من أجل التحليل ومناقشة النتائج.

5- أساليب التحليل:

الدراسة الراهنة اعتمدت في تحليلها للمعطيات على أسلوبين هما:

الأسلوب الكمي: من حيث تكميم البيانات وتبويبها في جداول وحساب التكرار ونسبها المئوية.

الأسلوب الكيفي: استخدامنا فيه التحليل والتفسير والتعليق على الجداول والاعتماد على الجانب النظري.

6- تحليل نتائج الفرضيات

6-1- تحليل الفرضية الأولى

وبعد تحليل جداول معطيات العدالة التوزيعية والولاء المعياري داخل مؤسسة سونلغاز أم البواقي، لا بد من التعرف على ما إذا كان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العدالة التوزيعية وبين مستوى الولاء المعياري، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين السابقين.

جدول 1: معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التوزيعية ومتغير الولاء المعياري.

	مجموع الولاء المعياري	مجموع العدالة التوزيعية
مجموع العدالة التوزيعية	164,	1
Pearson Correlation		
Sig. (2- tailed)	122,	
N	90	90
مجموع الولاء المعياري	1	164,
Pearson Correlation		
Sig. (2-tailed)	122,	
N	90	90

جدول 2 : معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التوزيعية ومتغير الولاء الكلي.

	مجموع العدالة التوزيعية	مجموع الولاء الكلي
مجموع العدالة التوزيعية	1	,480**
Pearson Correlation		
Sig. (2-tailed)		,000
N	90	90
مجموع الولاء الكلي	,480**	1
Pearson Correlation		
Sig. (2-tailed)	,000	
N	90	90

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

بما أن البيانات كمية فإننا نستعمل معامل ارتباط بيرسون **Pearson** ، والجدول السابق يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التوزيعية ومتغير الولاء المعياري:

والجدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التوزيعية ومتغير الولاء المعياري:

نلاحظ من المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0,164 (بين متوسط العدالة التوزيعية وبين متوسط الولاء المعياري)، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية السائدة في المؤسسة بمستوى الولاء المعياري للعامل.

والجدول رقم(14) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التوزيعية ومتغير الولاء التنظيمي الكلي:

نلاحظ من المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0,480 (بين متوسط العدالة التوزيعية وبين متوسط الولاء التنظيمي الكلي)، وأن مستوى الدلالة قد بلغ 0,01 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التوزيعية السائدة في المؤسسة بمستوى الولاء التنظيمي الكلي للعامل.

6.2- تحليل جداول الفرضية الثانية:

وبعد تحليل جداول معطيات العدالة الإجرائية والولاء المستمر داخل مؤسسة سونلغاز أم البواقي، لابد من التعرف على ما إذا كان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العدالة الإجرائية وبين

مستوى الولاء المستمر، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين السابقين.

بما أن البيانات كمية فإننا نستعمل معامل ارتباط بيرسون **Pearson**، والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة الإجرائية ومتغير الولاء المستمر:

جدول 17: معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة الاجرائية ومتغير الولاء المستمر

	مجموع الولاء المستمر	مجموع العدالة الاجرائية
مجموع العدالة الاجرائية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 90
مجموع الولاء المستمر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,562** ,000 90

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

	مجموع الولاء الكلي	مجموع العدالة الاجرائية
مجموع العدالة الاجرائية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 90
مجموع الولاء الكلي	Pearson Correlation (2-tailed) Sig. N	,481** ,000 90

جدول 18: معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة الاجرائية ومتغير الولاء الكلي

والجدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة الإجرائية ومتغير الولاء المستمر: نلاحظ من المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0,562 (بين متوسط العدالة الإجرائية وبين متوسط الولاء المستمر)، وأن مستوى الدلالة قد بلغ 0,01 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة الإجرائية السائدة في المؤسسة بمستوى الولاء المستمر للعامل.

والجدول رقم (18) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التوزيعية ومتغير الولاء التنظيمي الكلي:

نلاحظ من المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0,481 (بين متوسط العدالة الإجرائية وبين متوسط الولاء التنظيمي الكلي)، وأن مستوى الدلالة قد بلغ 0,01 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة الإجرائية السائدة في المؤسسة بمستوى الولاء التنظيمي الكلي للعامل.

6.3- تحليل جداول الفرضية الثالثة: وبعد تحليل جداول معطيات العدالة التعاملية والولاء العاطفي داخل مؤسسة سونلغاز أم البواقي، لابد من التعرف على ما إذا كان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العدالة التعاملية وبين مستوى الولاء العاطفي، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح الدلالة

جدول 21: معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التعاملية و متغير الولاء العاطفي

		مجموع العدالة التعاملية	مجموع الولاء العاطفي
مجموع العدالة التعاملية	Pearson Correlation	1	,461**
	(2-tailed) Sig.		,000
	N	90	90
مجموع الولاء العاطفي	Pearson Correlation	,461**	1
	(2-tailed) Sig.	,000	
	N	90	90

جدول 22: معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التعاملية ومتغير الولاء الكلي

	مجموع العدالة التعاملية	مجموع الولاء الكلي
مجموع العدالة التعاملية	1	,474**
Pearson Correlation		
(2-tailed) Sig.		,000
N	90	90
مجموع الولاء الكلي	,474**	1
Pearson Correlation		
(2-tailed) Sig.	,000	
N	90	90

نلاحظ من المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0,461 (بين متوسط العدالة وبين متوسط العدالة التعاملية الولاء العاطفي)، وأن مستوى الدلالة قد بلغ 0,01 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التعاملية السائدة في المؤسسة بمستوى الولاء العاطفي للعامل.

والجدول رقم (22) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة التعاملية ومتغير الولاء التنظيمي الكلي:

نلاحظ من المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0,474 (بين متوسط العدالة التعاملية وبين متوسط الولاء التنظيمي الكلي)، وأن مستوى الدلالة قد بلغ 0,01 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التعاملية السائدة في المؤسسة بمستوى الولاء التنظيمي الكلي للعامل.

■ الإستنتاج العام:

تدل نتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة:

✓ تعتمد الإدارة إلى ممارسة ضعيفة في مستوى العدالة التوزيعية خاصة في توزيع المكافآت والحوافز، وتوزيع عبء الوظيفة، بينما نجد أن الأجر ثابت يتغير حسب طبيعة المنصب وهذا حسب

الإتفاقية الجماعية للمؤسسة، مما جعل العمال يفتقدون إلى الإلتزام الأخلاقي نحو المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

✓ كما أننا توصلنا إلى ضعف في مستوى ممارسة العدالة الإجرائية من طرف إدارة المؤسسة إتجاه العمال وذلك من خلال عدم إنصافها في تطبيق القرارات على كل العمال وإخضاعهم بطريقة غير عادلة لإجراءات التدريب والتكوين وفق معايير واضحة وشفافة ولد لديهم عدم الشعور بتحقيق طموحاتهم داخل المؤسسة.

✓ كما أن إجراءات تقييم الأداء له أثر غير واضح حسب المبحوثين، إضافة إلى ذلك فإن إحساس العامل بأن المجهود الذي يبذله في المؤسسة لا يقوم بشكل عادل مقارنة مع مجهود زملائه في العمل فينجم عن هذه المقارنة أنه يلجأ إلى التخفيض من المجهودات التي يبذلها في العمل يخلق نوع من العدالة في التقييم حسب نظره كما تبين ذلك نظرية العدالة لـ"آدمس" وبذلك تكون المؤسسة بهذا الإجراء قد حفزت العمال تحفيزا سلبيا في تخفيض الجهد والحد من جانب المنافسة في الإنجاز وبالتالي إنخفاض نسبة الولاء لتنظيم.

✓ كما أننا توصلنا من خلال نتائج الدراسة إلى أن مستوى العدالة التعاملية جاء مرتفع من خلال نمط الإشراف داخل المؤسسة الذي يتسم بالمعاملة الحسنة والمحترمة للمشرف إتجاه العاملين والزاهة في حل النزاعات بينهم جعلهم يشعرون بالفخر والإعتزاز بإنتمائهم للمؤسسة.

✓ كما إستنتجنا من خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم(23) لمعامل الإرتباط الثنائي بين كل من أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) ومتغير الولاء التنظيمي (المعياري، المستمر، العاطفي) من وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية دالة بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي فكلما طبقت إدارة المؤسسة جوانب العدالة التنظيمية تحقق الولاء التنظيمي لعمالها

خاتمة:

عالجت الدراسة الراهنة جملة من القضايا التي تشخص العلاقة التبادلية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي في مؤسسة إقتصادية وطنية، لقد أبرزنا تكامل أنواع العدالة التنظيمية من توزيعية وإجرائية وتعاملية وإرتباط هذه الأبعاد بأبعاد الولاء التنظيمي سواء المعيارية، المستمر، العاطفي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج ذات أهمية بالغة حددت من خلالها تجسيد أهم الأساليب لرفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات للوصول إلى تنمية الولاء التنظيمي لعمالها وربط مجمل أهدافها مع أهداف أفرادها من خلال بيئة عمل يسودها التوازن والإستقرار والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين للوصول إلى منافسة المؤسسات الأجنبية في السوق العالمية.

ويبقى موضوع العدالة التنظيمية الذي لاقى إهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من طرف من طرف علماء الاجتماع وعلماء الإدارة والتسيير وخاصة في الدول الغربية ودول المشرق العربي، أما عن دول المغرب العربي فما تزال البحوث حوله قليلة أو نادرة في بعض الأحيان وهذا يعود إلى قلة المراجع وإلى التراث النظري المقتضب حول هذا الموضوع، وقد حرصنا في هذه الدراسة على محاولة الإلمام بجوانب الموضوع في قالب منظم وصياغته بطريقة علمية وفق منهج علمي.

قائمة المراجع:

1. قاسم نايف علوان: "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07-ليبيا، 2007، ص60
2. مسعود راتب، سوزان سلطان: "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (2+1)، 2009، ص95.
3. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص13
4. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، (2003-2004)، ص267.
5. عادل محمد زايد: المرجع السابق، ص18.
6. قاسم نايف علوان: المرجع السابق ص58.
7. عامر عيل حسين العطوي: "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، دراسة تحليلية لأراء الكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصاد"، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص116.
8. محمد زايد: مرجع السابق، ص28
9. أميرة محمد رفعت حواس: "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال جامعة القاهرة، مصر 2003، ص50.
10. نور الدين حاروشي: غدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر 2011، ص238.
11. أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، ط2، الأردن، 1996، ص17

12. عبد الفتاح صالح خليفات، منى حلف الملائمة: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، قسم الأصول، الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25- العدد (4+3) 2009، ص 251.
13. نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص 238 .
14. نفس المرجع: ص 239
15. عبد الفتاح صالح خليفات، منى حلف الملائمة: مرجع سابق ص 293
16. L.guilbert et shenda : « la fédalisation des cadre :une étude exploration », 5^{ème} journée d'étude sur les carrières, Lyon ,France, 22-23 mai 2008 ,p5.
17. نور الدين حاروش: نفس المرجع ص 239
18. عبد الفتاح صالح خليفات، منى حلف الملائمة: نفس المرجع ص 293
19. L.guilbert et shenda :op .cit .p5
20. نور الدين حاروش: نفس المرجع ص 239
21. عبد الفتاح صالح خليفات، منى حلف الملائمة نفس المرجع ص 293
22. Lbid.p5
23. سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص 84-85
24. نفس المرجع : ص 155
25. موسى النبهان: أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، ص 365
26. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 29