

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار-

كمال برباوي (*)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة طاهري محمد، بشار - الجزائر

عبد القادر خليفة (**)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

ملخص : الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار)، وتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاح : عدالة تنظيمية، ولاء تنظيمي، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة تفاعلية.

تصنيف JEL : M12.

I. تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية ذات الأهمية البالغة في إدارة الأعمال، باعتبارها تسعى إلى تقليص أو ردم الفجوة التي يمكن أن تحصل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، كما يمكن اعتبارها قيمة ونمط اجتماعي، فعليه أي اعتداء عليها يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين مما يؤدي إلى ظهور أو صدور بعض السلوكيات من قبل العاملين التي لا تكون في صالح المنظمة.

في المقابل نجد بأن الولاء التنظيمي هو الآخر يحظى بأهمية واهتماما كبيرا نظرا لأنه أحد وأهم العناصر لبلوغ الأهداف التنظيمية، كما يساهم إلى حد كبير في تطوير قدرات المنظمة من أجل النمو والبقاء.

فمن خلال ما تقدم فهذه الورقة البحثية تهدف إلى معرفة وتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

فقد كانت إشكالية البحث هي: ما علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي؟

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إشكالية البحث، منها دراسة (Ozgan) في 2011 التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من 212 معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من ثمان مدارس ثانوية في جنوب تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أربعة مقاييس هي: مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الثقة التنظيمية، ومقياس إدارة الصراع التنظيمي، ومقياس المناخ التنظيمي، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي.¹

كما هدفت دراسة (Balassiano & Salles) في 2012 دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وتكونت الدراسة من عينة من 73 معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية والعاملين كتقنيين وإداريين في مدينة فطوريا بالبرازيل. واستخدمت استبانة في الدراسة. 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.²

أما دراسة العجمي في سنة 1998 والتي كانت تهدف معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وشملت الدراسة خمس منظمات حكومية في الكويت وخلصت إلى تدني إحساس العاملين بعدالة الإجراءات نظراً لتفرد المدير بأرائه، وهناك شعور بعدم المساواة في تطبيق القرارات والقوانين الإدارية، كما سجل تدني إحساس العاملين بعدالة التوزيع، ووجود ارتباط قوي موجب بين كل من الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.³

1. مفهوم العدالة التنظيمية: يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات المهمة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر. ويمكن تعريف العدالة التنظيمية كما عرفها (Greenberg, 1990) بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني. وكذلك عرفها كلا من (Farh & Early, 1997) على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات و كذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (Thibaut & Walker, 1975) (Folger & Konovsky, 1989).⁴

2. أهمية العدالة التنظيمية: إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي لعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:⁵

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، و ذلك من خلال العدالة التوزيعية؛
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب؛
- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات؛
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة؛
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

3. أبعاد العدالة التنظيمية: للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد هي:

1.3 العدالة التوزيعية: تعني العدالة التوزيعية عدالة المخرجات التي يحمل عليها الموظف من المنظمة أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أي أنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تأخذ شكل جانبيين أساسيين: جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وجانب اجتماعي (هيكل التعاملات) ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.⁶

2.3 العدالة الإجرائية: تمثل الإجراءات الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات. وهي الطرق المحددة والأساسية؛ لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة و تعكس في الوقت ذاته التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف وينظر لعدالة الإجراءات بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين.⁷

3.3 العدالة التفاعلية: تعد العدالة التفاعلية من الأبعاد الرئيسة للعدالة التنظيمية، وتعني مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا؟⁸ وتعتبر التفاعلات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصادقية والاحترام والدبلوماسية بمعنى آخر جودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار.

فعدالة التفاعل تمثل أفكار الفرد و معتقداته بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات ت عند وضع الإجراءات، كما وتمثل المعاملة التي، يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية و في حالة تفسيرها (Greenberg J., 1993).

4. مفهوم الولاء التنظيمي: يعرف الولاء التنظيمي أنه قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة و إخلاص⁹، وعرفه بوشنان (Buchanan) بأنه "ارتباط الفرد القوي و الفعال بأهداف المؤسسة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها. وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي هي:

- الإحساس بالانتماء (Identification) ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار للمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها؛
- المشاركة (Involvement) من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها؛

- الولاء (Loyalty) والذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل في المنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.¹⁰
- وعرفت كانتور (Kantor, 1968) الولاء التنظيمي على "أنه استعداد الأفراد لبدل الطاقة والوفاء للتنظيم".¹¹
- وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المؤسسة التي ينتمي إليها، كما يعنى إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة وليس من أجل مصالحه الخاصة".¹²
- وعرفه "التو" و" هربينك" (Allutto and Herlinilq) "أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المؤسسة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة".¹³
- تعريف آخر للولاء التنظيمي "أنه اتجاه حول ولاء الفرد للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها".¹⁴
- ويعرف أيضا على أنه "حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها".¹⁵

5. أهمية الولاء التنظيمي: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المؤسسة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز؛
 - أن ولاء الأفراد لمؤسساتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في المؤسسات أخرى؛
 - إن الولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة؛
 - إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛
 - إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بالإدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من البقاء والاستمرار وانطلاق أبرزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيز هو زيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.¹⁶
6. أسباب ضعف الولاء التنظيمي: يعود ضعف الولاء في المؤسسات لجملة من الأسباب ندون في أدناه وأهمها:
- تقصيرا لإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع؛
 - عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه؛
 - الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق؛
 - فرص الترقى والتقدم ووقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

7. مظاهر نقص الولاء التنظيمي: إن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المؤسسة يأخذ أشكالا مختلفة منها:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان؛
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرسبين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي؛
- تعالي القيادة الإدارية المؤسسة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.¹⁷

II. الطريقة والأدوات المستخدمة:

1. مجتمع وعينة الدراسة: اختيار العينة بصفة عشوائية من عمال المؤسسة فقدر عدد المستجوبين في العينة بـ 115 عامل من مؤسسة سونلغاز بشار حيث تم توزيع 115 استمارة و تم استرجاع 110 تم استبعاد خمس منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 105 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.
2. متغيرات الدراسة: نموذج الدراسة يتكون من المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاث: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، والمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي، كما هو موضح في الشكل رقم (01).

3. أدوات وأساليب الدراسة الإحصائية: تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعداده خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS19 الذي يعمل على ماييلي: جمع البيانات، التحليل

الإحصائي للبيانات، استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، قياس معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات عن طريق الانحدار الخطي البسيط، كما تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس من خمس نقاط "الليكرت" هي: موافق بشدة: (5 درجات)، موافق: (4 درجات)، محايد: (3 درجات)، معارض (2 درجات)، معارض بشدة: (درجة واحدة).

4. صدق وثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب قيمة "ألفا كرونباخ"، وهو يمثل معامل الثبات وقد قدر بـ 0.970 أي 97% مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

III. النتائج ومناقشتها:

1. خصائص أفراد مجتمع الدراسة: من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن أغلب أفراد العينة هم جنس الذكور بنسبة 58.1% في حين نسبة الإناث هي 41.9%، كما أن الأغلبية ضمن الفئة العمرية بين 20-30 سنة بنسبة 39%، ثم تليها الفئة العمرية بين 31-40 سنة بنسبة 29.5% ثم نسبة 17.1% للفئة بين 41-50 سنة و 14.3% لأكثر من 50 سنة، كما نجد الأغلبية من أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 57.1% أما النسبة المتبقية ذوي مستوى تعليمي جامعي، في حين نجد أقصى نسبة في الخبرة المهنية هي نسبة 41% وهم ذوي الخبرة أكثر من 16 سنة، ونسبة 13.3% كأدنى نسبة وهم ذوي خبرة من 11 إلى 15 سنة، أما فيما يخص المركز الوظيفي فنجد الإطارات هم الأغلبية بنسبة 41.9% وتليها نسبة أعوان التنفيذ بنسبة 46.7% تم أعوان التحكم بنسبة 11.4%.

2. اختبار الفرضيات:

1.2 الفرضية الأولى: العلاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

H_0 : لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي كانت 0.666 أي بنسبة 66.6% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.443 أي أن 44.3% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في العدالة التوزيعية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0.000 فهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المدعومة أي توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي، كما يشير الملحق إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) والعدالة التوزيعية (X_1) كما يلي:

$$Y=0.670X_1+1.107$$

2.2 الفرضية الثانية: العلاقة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

يشير الجدول رقم (03) إلى أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي كانت 0.712 أي بنسبة 71.2% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.507 أي أن 50.7% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في الإجرائية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) والعدالة الإجرائية (X_2) كما يلي:

$$Y=0.657X_2+1.062$$

3.2 الفرضية الثالثة: العلاقة بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي.

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي كانت 0.473 أي بنسبة 47.3% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.227 أي أن 22.7% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في العدالة التفاعلية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0.000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) و العدالة التفاعلية (X_3) كما يلي:

$$Y=0.666X_3+1.345$$

4.2 الفرضية الرابعة: العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

◀ H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

◀ H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي كانت 0,897 أي بنسبة 89.7% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.805 أي أن 80.5% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في العدالة التنظيمية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0.000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الولاء التنظيمي (Y) و العدالة التنظيمية (X) كما يلي:

$$Y=0.715X+0.835$$

IV. الخلاصة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

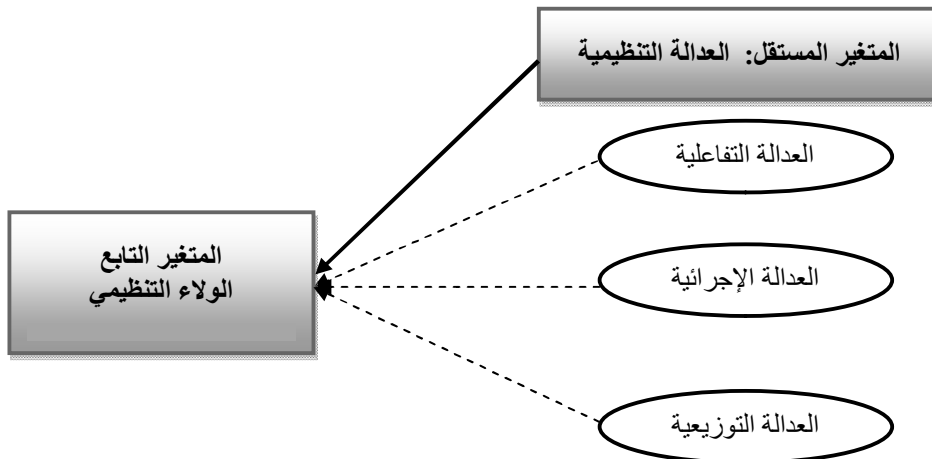
- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

وبناء على نتائج البحث يمكننا إعطاء بعض التوصيات التالية:

- إبراز أهمية العدالة التنظيمية لذا أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي، وعدم حصرها في الجوانب التقنية فقط كما نراه في العديد من المؤسسات؛
- تكثيف الزيارات الميدانية لغايات تفعيل التواصل مع الأفراد وتشجيعهم، وتلمس احتياجاتهم لتلبية الممكن منها، واللجوء إلى ثقافة الحوار؛
- تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمؤسسة وتعميق ممارستها بين العاملين؛
- البحث المستمر دائما في المتغيرات التي تحول من تطوير الولاء التنظيمي لدى العاملين ضمن مختلف الأقسام والمستويات الإدارية؛
- تحسين مستوى المكافآت و الأجور والعلاوات التي يحصل عليها أفراد المؤسسة؛
- تعديل وإعادة النظر في نظام الترقيّة والحوافز والرواتب ما يحقق عدالة أكبر يسن العاملين؛
- ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) لأنها تؤدي إلى تحقيق أداء وكفاءة لذا المؤسسة.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	61	%58.1
	انثى	44	%41.9
السن	20-30 سنة	41	%39
	31-40 سنة	31	%29.5
	41-50 سنة	18	%17.1
	أكثر من 50 سنة	15	%14.3
المستوى التعليمي	ابتدائي	0	%0
	متوسط	0	%0
	ثانوي	60	%57.1
الخبرة المهنية	جامعي	45	%42.9
	أقل من 5 سنوات	31	%29.5
	من 5-10 سنوات	17	%16.2
	من 11-15 سنة	14	%13.3
المركز الوظيفي	أكثر من 16 سنة	43	%41
	إطار	44	%41.9
	عون تنفيذ	49	%46.7
	عون تحكم	12	%11.4

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

الجدول رقم (02): الانحدار الخطي البسيط بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: العدالة التوزيعية
Sig	F	قيمة R-deux	قيمة R			
0.000	81.958	4430.	0.666	1.107	0.670	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

الجدول رقم (03): الانحدار الخطي البسيط بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: العدالة الإجرائية
Sig	F	قيمة R-deux	قيمة R			
0.000	106.119	0.507	0.712	1.062	0.657	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

الجدول رقم (04): الانحدار الخطي البسيط بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: العدالة التفاعلية
Sig	F	قيمة R-deux	قيمة R			
0.000	30.230	0.227	0.476	1.345	0.666	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

الجدول رقم (05): الانحدار الخطي البسيط بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية
Sig	F	قيمة R-deux	قيمة R			
0.000	426.181	0.805	0.897	0.835	0.715	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

الإحالات والمراجع :

- ¹. Ozgan H, The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior, Educational Sciences: Theory & Practice, 2011, 11(1), P.P.241-247.

- ². Balassiano M & Salles D, **Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment**, A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute, 2012, 9 (3), P.P. 268-286.
- ³ العجمي راشد سببب، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 20، العدد 72، 1998، ص.ص. 71-94.
- ⁴ Greenberg , **Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow**, Journal of management, 990, P.613.
- ⁵ الفهداوي القطاونة، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، 2003، ص.15.
- ⁶ موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص.80.
- ⁷ Moorman R, **Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors**, Journal of applied psychology, Vol 76, No 6, P.855.
- ⁸ المدهون موسى توفيق، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، جامعة الإسراء عمان، الأردن، ط1، 1995، ص.145.
- ⁹ مراد أحمد الكساني، أثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي "دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في المحافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البيت فلسطين، 2000، ص.ص. 41-42.
- ¹⁰ سلامة رتيبة محمد، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003، ص.78.
- ¹¹ القطان عبد الرحيم، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية و الأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلد 11، العدد، 2، 1987، ص.35.
- ¹² ناصر بن محمد الفوزان، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة ، دار النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، السعودية ، 2002، ص.05.
- ¹³ محمد الصيرفي، تطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص.86.
- ¹⁴ حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص.107.
- ¹⁵ عطية ماجدة، سلوك المنظمة و سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص.105.
- ¹⁶ ياغي محمد عبد الفتاح، أخلاقيات في الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص.98.
- ¹⁷ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.ص. 282-283.