

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبة: مشـري مبروكـة
بعنوان:

**الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية و أثرهما على
تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة
دراسة حالة ببلدية غرداية**

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	استاذ التعليم العالي	بلعور سليمان
مشرفا و مقرا	جامعة غرداية	استاذة محاضرة-أ-	لعمور رميلة
مشرف مساعد	جامعة غرداية	استاذ مساعد -أ-	رحماني يوسف
مناقشا	جامعة غرداية	استاذة مساعدة -أ-	عجيلة حنان

السنة الجامعية: 2019/2018

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبة: مشـري مبروكـة
بعنوان:

**الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية و أثرهما على
تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة
دراسة حالة بلدية غرداية**

رئيسا	جامعة غرداية	استاذة التعليم العالي	بلعور سليمان
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	استاذة محاضر-أ-	لعمور رميلة
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	استاذ مساعد -أ-	رحماني يوسف
مناقشا	جامعة غرداية	استاذة مساعدة-أ-	عجيلة حنان

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء

الى روح والدي الطاهرة رحمة الله عليه

الى والدي أطال الله في عمرها

الى زوجي و أبنائي الأعزاء

الى مصدر فخري و اعتزازي اخوتي .. أخواتي .. عائلتي و
أصدقائي

إليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

مشـري مبروكـة

شكر و تقدير

كل الشكر و الاحترام لأستاذتي الكريمة "العمور_رميلة"
على إهتمامها بي طيلة دراستي الأكاديمية، كما أشكرها على
تفضلها بقبول

الإشراف على هذه الرسالة ولحرصها المستمر على
إنجاز هذا العمل بشكل

مميز وناجح.

كل الشكر و العرفان لجميع اساتذتي
دفعة ماستر ادارة اعمال .

شكرا لكل من ساندني للوصول الى ما انا عليه اليوم.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على تحقيق الولاء التنظيمي في بلدية غرداية, و التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية, و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي داخل المنظمة محل الدراسة, كذلك التعرف على الفروق باختلاف الجنس و السن, تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من بلدية غرداية باستهداف عينة موظفي الإدارة و المقدر عددهم بـ 145 موظف و الموزعين بطريقة عشوائية على المصالح البلدية, فقد تم توزيع 122 استبيان من بعد حساب حجم العينة بالاستعانة بمعادلة ستيفن ثامبسون, من ثم معالجة البيانات بعد التجميع بالبرنامج الاحصائي (SPSS.21) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ توجد علاقة قوية و ايجابية و طردية بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية, الاجرائية, و التعاملية) و الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين, بزملاء العمل, بإدارة البلدية).
 - ❖ للعلاقة بين الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية أثر ايجابي على الشعور بالولاء التنظيمي.
 - ❖ مستوى ادراك عمال بلدية غرداية للعدالة التنظيمية متوسط.
 - ❖ مستوى شعور عمال بلدية غرداية بالثقة التنظيمية عالي.
 - ❖ يتمتع عمال بلدية غرداية بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي اتجاه منظماتهم.
- الكلمات المفتاحية:** عدالة تنظيمية, عدالة توزيعية, عدالة تعاملية, عدالة إجرائية, ثقة تنظيمية, ثقة بالمشرفين, ثقة بزملاء العمل, ثقة بإدارة البلدية, ولاء تنظيمي.

Abstract:

The objective of this study is to know the impact of organizational justice and organizational trust in the achievement of organizational loyalty, plus know the degree of feeling of organizational justice and organizational trust and organizational loyalty among workers in the Ghardaïa commune, to know the differences due to age, gender, and to detect the correlation between the perception of organizational justice, organizational trust among workers in the Ghardaïa commune, we used a questionnaire, after ensuring its reliability and validity. The questionnaire was used as a means of collecting data from the Municipality of Ghardaïa by targeting the sample of the administrative staff, estimated at 145 employees and randomly distributed to the municipality's interests. 122 questionnaires were distributed after calculating the sample size using the Stephen Thambson equation, After compilation of statistical program SPSS.21, the following results were obtained:

- ❖ The relationship between organizational trust and organizational justice has a positive impact on organizational loyalty.
- ❖ There is a correlation between the perception of organizational justice (procedural, distributive and interactive) and organizational trust (supervisors, co-workers, and administration) among workers in Ghardaïa commune.
- ❖ The level of perception of organisational justice among workers in Ghardaïa commune is average.
- ❖ The level of perception of organisational trust among workers in Ghardaïa commune is high.

The level of perceived organizational loyalty among workers in the Ghardaïa commune is average.

Keywords: organizational justice, distributive justice, Procedural Justice, Interactional Justice, organizational trust, trust of supervisors in work colleagues, trust in municipal administration, organizational loyalty.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de connaître le degré de la sensation de la justice organisationnelle et confiance organisationnelle et loyauté organisationnelle chez les travailleurs de la commune de Ghardaïa, de savoir les différences dues à l'âge, au sexe, et de déceler la corrélation entre la perception de la justice organisationnelle, confiance organisationnelle chez les travailleurs de la commune de Ghardaïa. et l'impact de la justice organisationnelle et confiance organisationnelle dans la réalisation de loyauté organisationnelle.

Pour l'atteindre de l'objectif visé de cette étude, nous avons utilisé un questionnaire, après avoir assuré sa fiabilité et validité, sur un échantillon de (145) les travailleurs de la commune de Ghardaïa, (122) questionnaire ont été distribués parce que la taille de l'échantillon est requise (83) échantillons.

Aussi nous avons utilisé la méthode descriptive et les moyens statistiques adéquats en utilisant le SPSS (21.0). Nous avons abouti aux résultats suivants:

- ❖ La relation entre la confiance organisationnelle et la justice organisationnelle a un impact positif sur loyauté organisationnelle.
- ❖ Il existe une corrélation entre la perception de la justice organisationnelle (procédurale, distributive et interactionnelle) et la confiance organisationnelle (superviseurs, collègues travaillent, et l'administration) chez les travailleurs de la commune de Ghardaïa.
- ❖ Le niveau de la perception de la justice organisationnelle chez les travailleurs de la commune de Ghardaïa est moyen.
- ❖ Le niveau de la perception de la confiance organisationnelle chez les travailleurs de la commune de Ghardaïa est élevé.
- ❖ Le niveau de la perception de loyauté organisationnelle chez les travailleurs de la commune de Ghardaïa est moyen.

Mots clés : justice organisationnelle, confiance, confiance organisationnelle, loyauté, loyauté organisationnelle.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	شكر و تقدير
III	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الاطار النظري و الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي
51	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
68	خلاصة الفصل الأول
70	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية
70	تمهيد
70	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
81	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الفرضيات
102	خلاصة الفصل الثاني
105	الخاتمة
108	قائمة المصادر و المراجع
116	الملاحق
132	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة	الجدول 1.1
8	مفهوم العدالة التنظيمية من منظور عدة باحثين	الجدول 2.1

11	تصنيف نظريات العدالة التنظيمية حسب البعدين, بعد رد الفعل الفعل و المسبق و بعد المحتوى العمليات	الجدول 3.1
22	ابعاد العدالة التنظيمية التي تساهم في الدراسة الحالية	الجدول 4.1
23	مبادئ العدالة التنظيمية	الجدول 5.1
27	مفهوم الثقة التنظيمية	الجدول 6.1
46	مراحل الولاء التنظيمي كما قسمها بعض الباحثين و العلماء	الجدول 7.1
63	مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسة الحالية	الجدول 8.1
65	مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بالدراسة الحالية	الجدول 9.1
73	معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة و الاستبيان	الجدول 1.2
74	جدول ليكارت الخماسي	الجدول 2.2
75	الإحصائية الخاصة بإستمارة الاستبيان	الجدول 3.2
76	خصائص العينة حسب الجنس	الجدول 4.2
77	خصائص العينة حسب العمر	الجدول 5.2
78	خصائص العينة حسب طبيعة العمل	الجدول 6.2
79	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول 7.2
80	خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول 8.2
82	استجابات الافراد حول العدالة التوزيعية	الجدول 9.2
83	استجابات الافراد حول العدالة الإجرائية	الجدول 10.2
84	استجابات الافراد حول العدالة التعاملية	الجدول 11.2
86	استجابات الافراد حول الثقة بالمشرفين	الجدول 12.2
87	استجابات الافراد حول الثقة بزملاء العمل	الجدول 13.2
88	استجابات الافراد حول الثقة بإدارة البلدية	الجدول 14.2
90	استجابات الافراد حول الولاء التنظيمي لإدارة البلدية	الجدول 15.2
92	اختبار (T-test) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا الجنس	الجدول 16.2
93	اختبار (T-test) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا للجنس	الجدول 17.2

94	اختبار (T-test) لتبيان الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للجنس	الجدول 18.2
95	اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للعمر	الجدول 19.2
95	نتائج اختبارات المقارنات البعدية Scheffe	الجدول 20.2
96	اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر	الجدول 21.2
97	اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير العمر	الجدول 22.2
97	علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية	الجدول 23.2
99	مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة الحالية	الجدول 24.2
99	تأثير المتغيرين على الولاء التنظيمي من خلال معامل الارتباط و التحديد	الجدول 25.2
100	تحليل التباين ANOVA ^a لإختبار معنوية الإنحدار	الجدول 26.2
101	معاملات الولاء التنظيمي	الجدول 27.2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	هيكل الدراسة	الشكل 1.1
14	قواعد عدالة المخرجات	الشكل 2.1
19	ابعاد العدالة التنظيمية	الشكل 3.1
31	انواع الثقة التنظيمية	الشكل 4.1
33	ابعاد الثقة التنظيمية	الشكل 5.1
34	نموذج وبيتر 1998 للثقة التنظيمية	الشكل 6.1
35	نموذج الثقة التكاملية لـ Mayer, davis et schoorman 1995	الشكل 7.1
45	أبعاد الولاء التنظيمي	الشكل 8.1
73	أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات الجنس في بلدية غرداية	الشكل 1.2
74	أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات العمر في بلدية غرداية	الشكل 2.2
75	أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات طبيعة العمل في بلدية غرداية	الشكل 3.2
76	أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات المؤهل العلمي في بلدية غرداية	الشكل 4.2
77	أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات سنوات الخبرة في بلدية غرداية	الشكل 5.2

المقدمة

1. توطئة:

إن التطور المتسارع الذي يشهده العصر الحالي في جميع المجالات و القطاعات يفرض على المنظمات مجموعة من التحديات و التي ترتبط ارتباطا قويا بتطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، و لتحقيق الهدف المرجو لابد من العمل على الاستغلال الأمثل لمواردها و خلق القيمة و خاصة من الرأسمال البشري أي الموارد الغير ملموسة، و عليه ترى المنظمات الآن انه لابد من الاستثمار في تسيير الأفراد لكونه عنصر مهم في المنافسة و تحقيق الجودة من خلال الكفاءات البشرية.

فأصبحت الدراسات تهتم اكثر بالجانب النفسي و الشعوري للمورد البشري في المنظمة بشكل عام مهما كان نوع هذه المنظمات او تخصصاتها او مجالات عملها.

هناك العديد من المواضيع من شأنها ان تقيس قوة المورد البشري و حسن استغلاله بالمنظمة و اخترنا اهمها، و اول موضوع يبرز في الساحة هو العدالة التنظيمية و مدى شعور الفرد داخل المنظمة بالعدالة بجميع ابعادها، التوزيعية، و الاجرائية، و التعاملية، و يعتبر من المواضيع الشائعة التي قامت عليها الدراسات لأهمية الشعور بالعدالة و ما ينجم عنه من سلوكيات ايجابية من شأنها ان تحسن الأداء او العكس سلبية من شأنها خلق الصراع و التأثير السلبي على المنظمة .

كذلك لا يقل موضوع الثقة التنظيمية شأنها فيما يتعلق بالاهتمام بالجانب النفسي للفرد، الذي من شأنه تعزيز ثقته سواء بثقة بالمشرفين عليه في العمل، او الثقة بزملاء العمل، و الثقة بإدارة المنظمة التابع لها، و هناك بالفعل العديد من الدراسات التي درست موضوع الثقة التنظيمية و ابرز اثارها الايجابية على الاداء و على الفرد و المنظمة ككل .

كما نقوم بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية، لكن بإضافة عنصر هام جدا و فعال في تحسين اداء الفرد و اهتمامه بمصلحة المنظمة التي ينتمي لها و هو عنصر الولاء التنظيمي لما تجمععه هذه العناصر الثلاثة من اهمية و اثار ايجابية و سلبية تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة.

من خلال التطرق لكل عنصر و التعمق في دراسته دراسة شاملة حتى نتوصل للفهم الدقيق لكل متغير و من ثم ندرس علاقتها فيما بينها بشكل دقيق و مفهوم و مبسط في نفس الوقت.

قد اخترنا كمجال للدراسة الحالية مؤسسة عمومية مهمة لما تحمله من مواصفات كالتعامل المباشر مع المواطن، تتمثل في بلدية غرداية و ذلك لكون سلوكيات الأفراد داخلها ظاهرة للعلن و يمكن التنبؤ بها و معرفة مدى ممارسة كل من العدالة التنظيمية و هل هناك جو من الثقة التنظيمية سائد داخل المنظمة، و مدى الولاء التنظيمي لدى الأفراد للحفاظ على مصالح المنظمة.

2. إشكالية الدراسة:

من خلال ما طرحناه مسبقا يمكننا صياغة الإشكالية كمايلي:

ما اثر العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على تحقيق الولاء التنظيمي في بلدية غرداية ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية نجيب عن التساؤلات الفرعية التالية:

- (1) ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية لدى الأفراد العاملين ببلدية غرداية؟
- (2) ما مستوى شعور الأفراد العاملين بالبلدية بالولاء التنظيمي اتجاه منظماتهم؟
- (3) ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية؟
- (4) هل للعلاقة بين الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية أثر على تحقيق الولاء التنظيمي؟
- (5) هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرين التاليين: (الجنس، العمر)*؟
- (6) هل توجد فروق في الشعور بالثقة التنظيمية تعزى للمتغيرين التاليين: (الجنس، العمر)*؟
- (7) هل توجد فروق في الشعور بالولاء التنظيمي تعزى للمتغيرين: (الجنس، العمر)*1؟
- (8) هل هناك علاقة ايجابية و ذات دلالة احصائية بين إدراك عمال البلدية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) و الثقة التنظيمية (بالمشرفين، بزملاء العمل، بإدارة البلدية)؟

3. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: هناك مستوى عالي من ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية و التعاملية من وجهة نظر العاملين ببلدية غرداية.
- الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي من الثقة ينظر به عمال البلدية نحو كل من المشرفين و زملاء العمل وإدارة البلدية.

* 1 على اساس ان متغيرات الدراسة تتأثر بالمشاعر و العوامل النفسية اخترنا متغيرين فقط (الجنس و العمر) لكون ان لهما علاقة ببيولوجية الانسان مما يتحكم في نفسيته و مشاعره.

- **الفرضية الثالثة:** يتمتع الموظفون العاملون ببلدية غرداية بمستويات عالية من الولاء التنظيمي اتجاه منظماتهم.
 - **الفرضية الرابعة:** يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية بين مستويات كل من العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية, و الولاء التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس, العمر).
 - **الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ايجابية بين إدراك عمال بلدية غرداية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية), و الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين, بزملاء العمل, بإدارة البلدية).
 - **الفرضية السادسة:** للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي.
4. اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ✓ التعرف على مفهوم و أهمية كل من العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية, و الولاء التنظيمي ؛
 - ✓ التعرف على مستوى تقييم عمال بلدية غرداية للعدالة التنظيمية، ومستوى شعورهم بالثقة التنظيمية و الولاء لمنظماتهم, لأن هذا يعطينا حقيقة واضحة عن واقع العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي في المنظمات العمومية؛
 - ✓ تحاول الدراسة معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الاثر الايجابي لهذه العلاقة في تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة.
 - ✓ تقديم مجموعة من النصائح و الحلول للقائمين في ادارة بلدية غرداية عن طرق لتفعيل الولاء لبلدية من خلال العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية.
5. أهمية الدراسة:

إن أهمية الموضوع تكمن في إدراك و الشعور بالعدالة التنظيمية وما يترتب عنها من نتائج سلوكية على الفرد و المنظمة, و الدور المحوري الذي تلعبه العدالة التنظيمية في بث الثقة التنظيمية في داخل المنظمة, سواء زملاء العمل, مشرفين او ادارة المنظمة, أي تأثير العدالة التنظيمية, و نفس الشيء بالنسبة لموضوع الثقة التنظيمية فكلاهما له الاثر المباشر على الفرد و المنظمة.

و لا يختلف الحال مع الولاء التنظيمي, فيمكن الاهتمام به لما له من اهمية بالنسبة للمنظمة, وتأثيرات ايجابية على سلوك الفرد التي تعود بالنفع على الفرد و المنظمة على حد سواء, فالولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها فيعتبر عنصر فعال للربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

6. صعوبات الدراسة:

هناك العديد من الصعوبات التي واجهت الدراسة و رغم ذلك تم تخطيها بشكل من الأشكال, فمن اهم هذه الصعوبات نذكر:

* وجدنا بعض الصعوبات في الجانب النظري من حيث قلة المراجع داخل تخصص التسير فأغلبها كانت خارج التخصص لكون المواضيع التي قمنا بدراستها من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي لها علاقة بالشعور و الانفعال و الوجدانيات و عليه كانت اغلب الدراسات بنسبة 80% في تخصص علم النفس و علم الاجتماع.

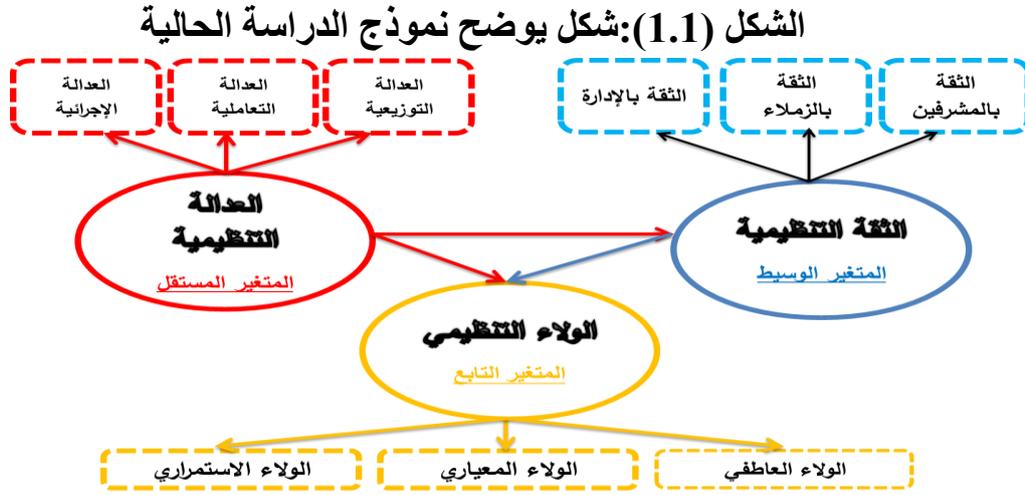
* اما بعض الصعوبات الأخرى كانت في الجانب التطبيقي على مستوى المنظمة او البلدية التي قمنا بدراستها, فكانت هناك صعوبات في توزيع الاستبيانات, و الأكثر صعوبة كان تجميعها اذ لم نسترجع اغلب, ناهيك عن العراقيل البيروقراطية في الحصول على ابط معلومات, كما لا ننفي وجود عمال نزهاء و متعاونين لأبعد الحدود ببلدية غرداية.

7. حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** يركز موضوع الدراسة على علاقة الثقة التنظيمية و ابعادها (الثقة بالمشرفين, و الثقة بزملاء العمل, و الثقة بإدارة المنظمة) بالعدالة التنظيمية و ابعادها (العدالة التوزيعية و الإجرائية و التعاملية), و التعرف على أثرها على تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة ببلدية غرداية.
- **الحد المكاني:** تم اجراء الدراسة ببلدية غرداية- ولاية غرداية.
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم 482 من الموظفين ببلدية غرداية, و استهدفنا عينة الموظفين الاداريين فقط و بطريقة عشوائية و البالغ عددهم 145 موظف.

- الحد الزمني: اجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 20 ديسمبر 2018 الى 25 أبريل 2019.

8. نموذج الدراسة:



المصدر: اعداد الطالبة بناء على متطلبات الدراسة

9. هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين:

الفصل الأول: خصص للاطار النظري و الدراسات السابقة: و الذي قسم الى

مبحثين:

- حيث تم التطرق في المبحث الأول لعموميات حول متغيرات الدراسة الثلاثة, العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي, و ذلك من خلال ثلاثة مطالب تدرس المفاهيم العامة.
- اما المبحث الثاني فتم التطرق فيه الى اهم الدراسات السابقة, من خلال اربعة مطالب متمثلة في:
 - دراسات سابقة متعلقة بكل متغير على حدى؛
 - دراسات سابقة تدرس العلاقة بين الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية؛
 - دراسات سابقة تتحدث عن اثر العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي؛
 - اخيرا تعقيب على بعض الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني: خصص للاطار التطبيقي: و الذي قسم الى مبحثين:

- حيث خصص المبحث الأول لعرض الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تم تقسيمه الى ثلاثة مطالب تتحدث عن:

- منهج البحث المستخدم و حدود الدراسة؛
- مجتمع و خصائص عينة الدراسة؛
- ادوات و الاساليب الاحصائية المستخدمة بالدراسة.

- و تم تخصيص المبحث الثاني لعرض و تحليل نتائج اختبار الفرضيات و تم تقسيمه الى ثلاثة مطالب كمايلي:

- عرض و تحليل اختبار الفرضيات الاولى و الثانية؛
- عرض و تحليل اختبار الفرضيات الثالثة و الرابعة؛
- عرض و تحليل اختبار الفرضيات الخامسة و السادسة.

10. تحديد المفاهيم الإجرائية:

تتحدث دراستنا عن ثلاثة متغيرات تتمثل في العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية, و الولاء التنظيمي, و عليه سنعرف كل مصطلح تعريفا اجرائيا و اصطلاحيا كالاتي:

اولا: العدالة التنظيمية:

- اصطلاحا: العدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل, أو إدراكات العمال للعدالة في مكان العمل².
- اجرائيا: هي درجة إدراك عمال بلدية غرداية لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل إدارة البلدية من خلال مقارنة ما قدموه من جهود في مجال عملهم وما يترتب عن تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظرائهم من العمال.

و نحددها في دراستنا بثلاثة ابعاد كمايلي:

✓ **العدالة التوزيعية:** هي شعور العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة³.

✓ **العدالة الإجرائية:** هي درجة الشعور المتولدة لدي العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية⁴.

² معمرى حمزة, إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي أساتذة التعليم الثانوي, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2013, ص 18.

³ ياسر عبد الوهاب, العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء- دراسة حالة البنك المركزي المصري, مجلة أكاديمية السادات للدراسات الإجتماعية والإنسانية, مصر, جوان 2017, العدد 18, ص 9.

⁴ نفس المرجع السابق, ص 9.

✓ **العدالة التعاملية:** تعبر عن مدى احساس الأفراد بعدالة المعاملة عندما تطبق عليهم الإجراءات⁵.

ثانيا: الثقة التنظيمية:

● **اصطلاحا:** الثقة التنظيمية تشير الى درجة ايمان الفرد بأهداف و قرارات و سياسات المنظمة, و جميع الأفراد داخل المنظمة من مشرفين و زملاء العمل, بما يعكس رضاه اتجاه المنظمة⁶.

● **اجرائيا:** هي درجة ايمان و وثوق العمال ببلدية غرداية بالمنظمة و جميع الافراد العاملين معهم من زملاء عمل و مشرفين.

و نحددها في دراستنا بثلاثة ابعاد كمايلي⁷:

✓ **الثقة بالمشرفين:** و تعكس ثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل, من حيث درجة الاهتمام و التحفيز, و الرفع من روحهم المعنوية؛

✓ **الثقة بزملاء العمل:** مدى ثقة الافراد داخل المنظمة ببعضهم البعض, من خلال التعاون فيما بينهم؛

✓ **الثقة بإدارة المنظمة:** تشير لثقة الأفراد العاملين بالمنظمة بقراراتها و أهدافها, مما ينعكس على ايمانهم بقواعد و لوائح الخاصة بالمنظمة.

ثالثا: الولاء التنظيمي:

● **اصطلاحا:** بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم⁸.

⁵ بوطوك نهي، العلاقة التآثرية بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية - دراسة تحليلية إحصائية لعينة من الهيئة التدريسية في جامعة قسنطينة - حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة الجزائر، العدد 32، ديسمبر 2018، ص 295.

⁶ فراح العربي، أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2018، ص 8.

⁷ نفس المرجع السابق، ص 8.

⁸ خديجة عبادو، القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات (دراسة ميدانية بجامعات ورقلة_ غرداية_ بسكرة_ الوادي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 54.

الفصل الأول
الاطار النظري و الدراسات
السابقة

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية من أهم العناصر التي تساهم في تطور وتقدم المنظمات على اختلاف مسمياتها وتصنيفاتها، فقد أولت تلك المنظمات العنصر البشري أو ما يسمى في الوقت الحاضر الرأسمال الفكري جل اهتمامها على عدة مستويات من خلال النهوض بمستوى الأداء للعاملين و زيادة كفاءتهم، وتوفير بيئة صحية لهم تساعد على الاستقرار النفسي وتلبية رغباتهم وحاجاتهم.

من أكثر المواضيع التي لاقت استقطاب الباحثين في هذا الصدد نجد العدالة التنظيمية, و لا تختلف عنها في ذلك الاهتمام كل من الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي, حيث ان كل هذه المواضيع تهتم بالفرد داخل المنظمة و تدرس سلوكياته الايجابي و السلبي منها, و هذا ما سنتطرق له في دراستنا الحالية من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين سنتحدث فيها بالتفصيل عن الآتي:

- **المبحث الأول:** خصص للتعريف بالمتغيرات الثلاثة من خلال التطرق لعموميات حول العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي بالتفصيل.
- **المبحث الثاني:** خصصناه للحديث عن الدراسات السابقة و ذلك بتخصيص لكل متغير دراسات باللغة الأجنبية و دراسات باللغة العربية و المقارنة في الاخير بين هذه الدراسات و دراستنا الحالية.

المبحث الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي

ان التوجهات الحديثة للعلوم الادارية تتخذ اتجاه جديد و هو الاهتمام بالسلوك التنظيمي للعنصر البشري داخل المنظمة, من خلال دراسة كل ما يخص المورد البشري و بما يخدم المنظمة و الاهداف الانسانية و المجتمعية في آن واحد, للتعرف على السلوك التنظيمي للفرد داخل المنظمة سنتعرف على اهم مواضيع تؤثر على هذا السلوك انطلاقا من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي من خلال المطالب الآتية:

- الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية؛
- الثاني: عموميات حول الثقة التنظيمية؛
- الثالث: عموميات حول الولاء التنظيمي.

المطلب الاول: عموميات حول العدالة التنظيمية

من المواضيع المتعلقة بالسلوك التنظيمي نجد العدالة التنظيمية و التي اصبحت تلاقى استقطابا كبيرا من قبل الدراسات و الابحاث لكونها عنصر فعال في تكوين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة و الحفاظ عليها.

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أنها انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين⁹.

إن فكرة مفهوم العدالة التنظيمية تعود إلى نظرية المساواة التي نادى بها Adams 1963 وما وجه لهذه النظرية من نقد، لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لأنها تصب في السعي العلمي لسد الفجوة الحاصلة بين اهداف الأعضاء واهداف المنظمة¹⁰.

و عليه سنتطرق في هذا الجزء لنشأة العدالة التنظيمية و مفهومها و أهميتها، و منظور الاتجاهات الادارية للعدالة التنظيمية و نظريات و ابعادها و محدداتها و مبادئها و آثارها.

⁹ عمر محمد دزه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية بسلوك المواطنة المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عين شمس، مصر، 2008، ص 23.
¹⁰ معمر حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفرع الأول: نشأة العدالة التنظيمية

ان بذور العدالة التنظيمية بدأت أولاً في الفلسفة ثم انتقلت لمجالات السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والإدارة، و فكرة العدالة التنظيمية تعود إلى التسعينات الميلادية حين ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدمز Adams عام 1963 والذي قدّم الإطار الفكري المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزاً على¹¹:

- ✓ عدالة التوزيع والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته (الرواتب، الحوافز، وغيرها) نسبة إلى مدخلاته(الجهد، ساعات العمل، الخبرات، وغيرها) مع معدل مخرجات زملائه في العمل بالنسبة إلى مدخلاتهم، فإن تساوت المعدّلات فليس هناك شعور بالظلم، أما في حالة عدم تساوي المعدّلات فإن هناك شعوراً يولد بالتوتر وعدم الارتياح؛
- ✓ ثم انتقل الاهتمام إلى دراسة العدالة في صنع القرارات المتعلقة بتحديد كمية المخرجات أو ما يطلق عليه مصطلح عدالة الإجراءات، فقد بينت الأبحاث بأن الأفراد حين يتلقون مخرجات غير مرغوبة فإنهم يتلقونها بإيجابية حين يرون أنها اعتمدت على أسس تتسم بالعدالة؛
- ✓ ثم أضيف إلى ذلك العدالة التي يراها العاملون في العلاقات الإنسانية والاحترام الذي يتلقونه وأنه لا يختلف من عامل إلى آخر ويسمى ذلك عدالة التعامل.

الفرع الثاني: العدالة التنظيمية من خلال المداخل الادارية:

ان الاهتمام بالعدالة التنظيمية قد مرّ في جميع مراحل الفكر الإداري وكل مدرسة وظّفت ذلك على حسب مبادئها حيث يتحقق التنسيق بين مصالح الرئيس والمنظمة من جهة ومصالح المرؤوس من جهة أخرى، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العاملون والمنظمة، وفيما يلي بياناً لكيفية اهتمام المدارس الإدارية الحديثة بالعدالة التنظيمية.¹²

سنتطرق لدراستها من خلال: مدخل الإدارة الكلاسيكية، و مدخل العلاقات الانسانية و مدخل النظم المفتوحة.

أ- مدخل الإدارة الكلاسيكية:

¹¹ نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الادارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير آداب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2017، ص 9.

¹² المرجع السابق، ص 10. بتصرف.

هذه المدرسة ركزت على ربط الأجور بالإنتاج، كما أيضاً اهتمت بتقسيم العمل وتوزيع السلطة واختيار العاملين الأكفاء والطريقة العادلة لوضعهم في المكان المناسب، أيضاً جعلت الترقية بناءً على أساس الجدارة وليس الشخصية، ووضع نظام عادل للحوافز، من هنا برزت العدالة التنظيمية من حيث تناسب المدخلات مع المخرجات وأيضاً عدالة التقييم والاجراءات¹³.

وينظر رواد المدرسة الكلاسيكية إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية أي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتم من خلالها تحقيق العدالة¹⁴.

ب- العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية:

لقد كان من الضروري البحث عن أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة تمكن من فهم الوظائف الظاهرة و الخفية في تنظيمات العمل، فركزت على مصالح العمال وجعلها تلتقي مع العدالة و المساواة و عدم الإجحاف و الظلم في حقه، أيضاً اتخذت أسلوب مشاركة العاملين في صنع القرارات هذه المدرسة أضافت بعداً اضافياً للعدالة التنظيمية وهو بعد عدالة التعاملات لاهتمامها بمراعاة مشاعر العاملين وتقدير احتياجاتهم¹⁵.

لقد ركز اتجاه العلاقات الإنسانية اهتمامه على العنصر البشري محاولة منه دراسة بيئة العمل كخطوة أولى باعتبارها النسق الاجتماعي المغلق الذي تمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال و النظر إلى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته و رغباته المتنامية و التي يريد إشباعها و تحقيقها¹⁶.

ت- العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة:

يقصد بالنظم المفتوحة مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين، ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو: النظرة الشمولية للمنظمة والتفاعل مع البيئة الخارجية و عليه لا بد من تحليل عناصر العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية¹⁷.

لا بد من إدراكنا لمجموعة الخصائص التالية للنظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية¹⁸:

- **الوعي البيئي _ Environment Awareness**: تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر، من أهم خصائص النظم المفتوحة هي إدراك طبيعة العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية.

¹³ معمري حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 56. يتصرف.

¹⁴ عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

¹⁵ نور بنت فؤاد منشي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

¹⁶ مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 39.

¹⁷ عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

¹⁸ المرجع السابق، ص 90.

- **التغذية العكسية _ Feedback**: يقصد بها الحصول على معلومات من البيئة الخارجية تساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لتحقيق أهدافها وتساعد عملية التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات.
- **خاصية الدورية _ Cyclical Character**: تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر، وهكذا تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات لنظم أخرى، تؤكد هذه الخاصية حقيقة أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية.
- **الإندثار السلبي _ Negative Entropy**: يقصد به اتجاه المنظمات نحو الاضمحلال والتحلل والخروج من سوق العمل، ولا شك أن هذا الخروج و الانكماش يصاحبه العديد من الجوانب التي أثرت بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين.
- **حالة الاستقرار _ Steady State**: إن النظام لا بد أن يظل في حالة استقرار، ومن المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد العناصر المهمة لشعور العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات.
- **النمو و التوسع _ Growth & Expansion**: بقدر ما يعني زيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها، وإن عملية التوسع والنمو تستدعي أن يسبقها عملية هدم، وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم.
- **أنشطة التوازن والتكيف _ Balance & Adaptive Activities**: تهدف النظم المفتوحة إلى أداء خاصيتين متناقضتين هما: أنشطة الصيانة و أنشطة التكيف، فمن ناحية تميل أنشطة الصيانة إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة من التوازن الداخلي وان النظام الكلي في حالة توافق مع البيئة المحيطة.

مما سبق يمكن القول ان العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤى مختلفة للنظم الإدارية ووجهات نظر المديرين، برغم أن كل مدخل إداري يهدف إلى تعظيم الأداء التنظيمي بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة، إلا أن الأساليب المستخدمة لتحقيق العدالة تختلف. و الجدول رقم (1.1) يوضح الأساليب المختلفة التي يعتمد عليها كل مدخل من المداخل الإدارية السابقة.¹⁹

الجدول رقم (1.1) مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة

المدخل	الإفتراضات الأساسية	أوجه العدالة
الإدارة الكلاسيكية	(1) الإنسان كائن اقتصادي رشيد. (2) الإنسان يسعى إلى تعظيم العائد المادي. (3) الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.	✓ الحصول على العائد المادي المناسب. ✓ الاختيار المناسب. ✓ التأهيل المناسب. ✓ مبادئ إدارية موحدة كالمساواة والتأديب وتسلسل

السلطة. ✓ الموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين و الترقية.		
✓ التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد. ✓ الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية. ✓ الرغبة في العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.	(1) الإنسان كائن اجتماعي. (2) العائد النفسي والاجتماعي إضافة إلى الحافز المادي.	العلاقات الإنسانية
الوعي البيئي _ التغذية العكسية الدورية _ الاندثار السلبي _ الاستقرار النمو والتوسع _ التوازن والتكيف	(1) النظرة الشمولية للمنظمة. (2) التفاعل مع البيئة الخارجية	النظم المفتوحة

المصدر: عمر درّة, مرجع سابق, ص 93.

الفرع الثالث: مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها ، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى، من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية السياسية ، الاقتصادية والاجتماعية ، وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان و سنتعرف على مفهوم العدالة التنظيمية لغة و اصطلاحا.

أ- مفهوم العدالة لغة :

وهي مشتقة من العدل اي ما قام في النفس انه مستقيم، وهو ضد الجور، و مع العدل و الحكم بالحق، يقال هو يقضي بالحق ويعدل. و يقال فلان يعدل فلان أي يساويه.²⁰
كلمة العدالة مأخوذة في الأصل من الكلمة اللاتينية jus وكانت ذات معنى ديني وتعني ذلك الذي يقول الحق و العادل, عرف Guostinav العدالة: بأنها الإرادة الثابتة و الأبدية لإعطاء كل فرد ما يتوجب له²¹.

ب- مفهوم العدالة التنظيمية اصطلاحا: Organizational Justice

²⁰ ين يحي عز الدين, أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة, مجلة ابحاث نفسية و تربوية, جامعة قسنطينة 2, قسنطينة, المجلد 4, 2017, ص 238.
²¹ معمري حمزة, مرجع سبق ذكره, ص 52.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams,1963) ، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة²².

ولم يتم تحديده من حيث الاصطلاح إلا في سنة 1985 من خلال مقالات Greenberg و معظم بحوث العدالة التنظيمية تم نشرها خلال سنة 1990.²³

سندرج تعريفات بعض الكتاب و الباحثين للعدالة التنظيمية اصطلاحا في الجدول التالي.²⁴

الجدول(2.1): مفهوم العدالة التنظيمية من منظور عدة باحثين

مفهوم العدالة التنظيمية	الباحث/الكاتب
شعور الفرد بالإنصاف من عدمه, و يتحدد ذلك بمقارنة معدل مخرجاته الى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين الى مدخلاتهم.	J.Stacy.Adams,1963
الطريقة التي يحكم من خلالها الافراد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي و الانساني.	Greenberg,1990
ادراك الفرد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من طرف منظماتهم.	Cropanzano &Greenberg,1997
التركيز على السوابق و النتائج لنوعين من المدركات الذاتية التي تعرف بعدالة توزيع المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد توزيعات تلك المخرجات.	Colquitt et al - 2001
القيمة المحصلة من جراء ادراك الفرد للنزاهة و الموضوعية للإجراءات و المخرجات الحاصلة بالمنظمة التي يعمل بها.	2003 - Saal &Moore
مدركات الافراد العاملين للعدالة التي طبقتها ادارة المنظمة بحقهم.	Cambell & Finch - 2004
درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة, و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون بها, و تأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين.	البشباشة - 2008
درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات و النزاهة و الموضوعية في اتخاذ القرارات و احساس الفرد بحسن المعاملة.	دره - 2008

²² شقراني صافية, شنتاحة عائشة, قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة, مجلة الباحث, ورقة العدد 1, 2018, ص 428.

²³ فراح العربي, مرجع سبق ذكره, ص 61.

²⁴ المرجع السابق, ص 62.

العليان - 2016

ادراك الفرد لحصوله على عوائد مجزية, تتناسب مع المجهود الذي يبذله, و اشراكه في صنع القرارات التي تخص عمله, و احساسه بتعامل المسؤولين معه بموضوعية و احترام داخل العمل

المصدر: فراخ العربي, مرجع سابق, ص 62.

و عليه من التعريفات السابقة توصلت الدراسة الى تعريف العدالة التنظيمية بأنها شعور الفرد بالعدل و المساواة داخل المنظمة من خلال عدة مظاهر تتمثل في الإحساس بالاحترام من طرف رؤسائه و مشاركته في صنع القرارات المتعلقة بعمله بحيث يدرك الفرد ان مجمل ما يتحصل عليه من عوائد يتناسب و مجهوده الفعلي مقارنة مع ما يتحصل عليه زملائه بالعمل.

الفرع الرابع: أهمية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية احد اهم العوامل التي تعتبر كمؤشر لقياس مستويات دوران العمل, و حوادث العمل و تغيب العاملين, و ظهور حالات الفساد الاداري.²⁵

كما تعتبر العدالة التنظيمية بالغة الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقه.²⁶

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية²⁷:

- ✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة؛
- ✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة؛
- ✓ إن العدالة التنظيمية تسلط الكشوف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية؛
- ✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار و على سلوكيات المواطنة التنظيمية، و الالتزام التنظيمي؛

²⁵ عبد الله كاظم محمد, مصطفى طه ياسين, أثر غياب العدالة التنظيمية في انتشار ظاهرة الفساد الإداري (استراتيجيات مقترحة للمعالجة), مجلة الاقتصاد الخليجي, جامعة البصرة, العراق, العدد 33, 2017, ص 50.

²⁶ مراد رمزي خرموش, مرجع سبق ذكره, ص 58.

²⁷ عمر محمد دزّة, مرجع سبق ذكره, ص 56.

- ✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات 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 بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.

الفرع الخامس: نظريات العدالة التنظيمية:

حسب 1987 Greeberg يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما:

البعد الاول رد فعل_ رد فعل مسبق, و البعد الثاني بعد المحتوى_ العمليات²⁸.

1. بعد رد الفعل_ الفعل المسبق: Reactive- Proactive Dimension

تم اقتراح هذا البعد من قبل Van_Avermaet, McClintock, Moskowitz, 1978 و التي تم الاعتماد عليها لاحقا في نظريات Greenberg-1982 حول العدالة التنظيمية.

- ✓ تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف الظلم، فهي تختبر ردود فعل الأفراد لمدرجات الظلم (عدم العدالة التنظيمية)؛
- ✓ تركز نظريات الفعل المسبق على السلوكيات الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف الظلم في المستقبل.²⁹

2. بعد المحتوى_ العمليات: Content – Process Dimension

قام (Walker,Lind, & Thibaut,1979) و (Mahoney_1983) بالتطرق الى نظريات العمليات من خلال التركيز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، بمعنى أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.³⁰

²⁸JERALD GREENBERG, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review ,Vol 12, No 1,1987,p 9 -10.

²⁹ Ibid, p 10.

³⁰ Idem, p 10.

انطلاقاً من تقاطع هذين البعدين السابقين قام Greenberg بتصنيف نظريات العدالة التنظيمية الى نظريات تخص العدالة التوزيعية و اخرى تخص العدالة الإجرائية و التعاملية.

الجدول (3.1): تصنيف نظريات العدالة التنظيمية حسب البعدين, بعد رد الفعل_ الفعل و المسبق و بعد المحتوى_ العمليات

بعد المحتوى - العمليات		بعد رد الفعل و الفعل المسبق
العمليات_ Process	المحتوى_ Content	
<p><u>Reactive Process</u> Procedural justice theory (Thibaut , Walker, 1975) نظرية عمليات رد الفعل العدالة الإجرائية 1975</p>	<p><u>Reactive content</u> Equity theory-Adams, نظرية العدالة لأدامز 1965</p>	رد الفعل_ Reactive
<p><u>Proactive Process</u> Proactive Allocation preference theory (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980) نظرية عمليات الفعل المسبق 1980</p>	<p><u>Proactive Content</u> Justice judgment theory (Leventhal, 1976_1980) نظرية تقييم العدالة 1976-1980</p>	الفعل المسبق_ Proactive

المصدر: جدول من اعداد الطالبة انطلاقاً من (Jerald_Greenberg, Ibid ,p 10)

هناك العديد من النظريات التي تناولت العدالة التوزيعية و مبادئها، و منها نذكر³¹:

- (1) نظرية العدالة؛
- (2) نظرية التبادل الاجتماعي؛
- (3) نظرية حساسية العدالة؛
- (4) نظرية الحرمان النسبي؛
- (5) نظرية تقييم العدالة؛
- (6) نظرية دافعية العدالة؛
- (7) نظرية تفضيل التوزيع.

اما أهم النظريات التي تحدثت عن العدالة الإجرائية، و عدالة التعاملات، و المبادئ المتعلقة بهما، تتمثل في³²:

³¹ عمر درة, مرجع سبق ذكره, ص 63-72.
³² المرجع السابق, ص 73-81.

- 1) نظرية النماذج؛
 - 2) النظرية التقليدية للمدركات المرجعية؛
 - 3) نظرية المدركات المرجعية المعدلة؛
 - 4) نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية.
- لكننا سنقتصر على شرح النماذج (النظريات) الأولية فقط التي جاءت بالجدول السابق و هي الأصل و الأهم.

اولا_ نظرية العدالة: Equity theory-Adams 1963-1965

استخدم آدمز 1963 نظرية التنافر التي صممها Festinger, سنة 1957 كأساس لنظرية العدالة حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي على أن الفرد يعاني من اللا انسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته. وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية و قد بنى Adams – 1965 هذه النظرية على فرضيين هما:³³

- ان الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي؛
- و الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، بعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة, حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:³⁴
 - * **الغضب:** وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي؛
 - * **الشعور بالذنب:** وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ثانيا_ نظرية عمليات رد الفعل:

Procedural justice theory_ Thibaut,walker 1975

تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تُقيّم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها.³⁵

وهي تتضمن نوعين من مدخلات القرار هما:³⁶

³³ المرجع السابق, ص 65.

³⁴ المرجع السابق, ص 65.

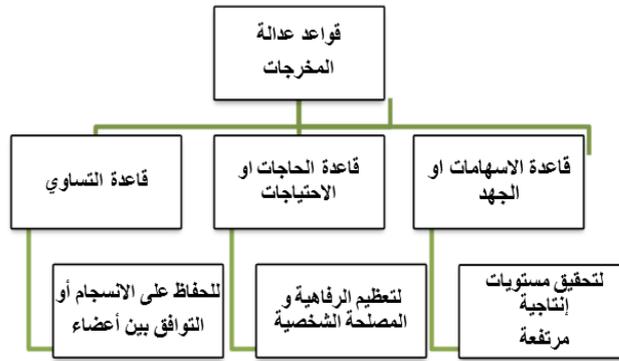
³⁵ JERALD GREENBERG, op cit, p14 .

- التحكم في العملية Process Control يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).
- التحكم في القرار Decision Control يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

ثالثاً_ نظرية تقييم العدالة: Justice Judgment Theory Leventhal

جاء بها Leventhal خلال 1976-1980 يرى ان مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها. إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، و قد ناقش ثلاثة مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات كما هي في الشكل التالي³⁷:

شكل (2.1) يوضح قواعد عدالة المخرجات



المصدر: عمر محمد درّة, مرجع سابق, ص 69.

رابعاً_ نظرية عمليات الفعل المسبق: Proactive Allocation preference theory (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980)

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها (Leventhal, 1980) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق. وتعدّ هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية. وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية

(يؤيدها أو يفضلها الأفراد)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة.³⁸

وقد حدّدت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة،

³⁶ معمري حمزة, مرجع سبق ذكره, ص 86.

³⁷ عمر محمد درّة, مرجع سبق ذكره, ص 69.

³⁸ معمري حمزة, مرجع سبق ذكره, ص 86.

و هذه المكونات هي:

1. الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار؛
 2. تعريف هيكل عملية صناعة القرار؛
 3. تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت؛
 4. تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها؛
 5. جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين وصدى القرارات عليهم؛
 6. وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات؛
 7. وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها؛
- كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بمايلي: الثبات، عد التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق.

الى انه أكدت دراسة (1998 Folger & Cropanzano) أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف³⁹.

الفرع السادس: محددات العدالة التنظيمية

هناك مجموعة من المحددات و العوامل المؤثرة على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية و منها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية، و فيما يلي اهم هذه العوامل:

1. بيئة العمل الداخلية:

نقصد ببيئة العمل الداخلية انها مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، و يكون لها تأثير مباشر على دوافع العاملين و سلوكياتهم، بحيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الجيد و تحليل البيئة الداخلية.

فالمنظمات تسعى الى توفير بيئة عمل مناسبة، بنشر قيم الانصاف و الموضوعية و التعاون بين فرق العمل، فهذا ينعكس بالإيجاب على ادراك العمال للعدالة التنظيمية و من عناصر البيئة الداخلية التي تؤثر على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:⁴⁰

³⁹ المرجع السابق، ص 86.

⁴⁰ اشرف عبد التواب، زهور سمران العوفي، العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، مجلة الدراسات العربية في التربية و علم النفس، العدد 80، ديسمبر 2016، ص 353-355. بتصرف..

1-1 الهيكل التنظيمي:

يعتبر مصدر اساسي لتحقيق العدالة التنظيمية فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية و منها نجد:

✓ **درجة المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات:** فالعلاقة بين المركزية و العدالة التنظيمية و بالضبط العدالة الإجرائية, فإتاحة الفرصة امام الأفراد لإبداء آرائهم و أفكارهم عند صياغة و تطبيق الإجراءات و القدرة في التأثير في القرار, يعتبران من المكونات الرئيسية لتعزيز ادراك العاملين للعدالة الإجرائية, و كذلك انخفاض درجة هرمية السلطة, تتيح للعاملين من امكانية التأثير في نتائج القرار لتعزيز ادراك العاملين للعدالة الإجرائية.

✓ **درجة الرسمية:** بحيث ان الزيادة في درجة الرسمية بالهيكل التنظيمي يؤدي الى تعزيز ادراك العاملين للعدالة الإجرائية, فيكون هناك ثبات اكثر في تطبيق الإجراءات و الذي يعتبر احد مقومات العدالة الإجرائية و خاصة عند صياغة و تطبيق الإجراءات.

2-1 مستوى الأجر:

يمثل احد اهم العوامل التي تؤثر على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية, و خاصة عدالة التوزيع, و ذلك ان الفرد يسعى لتحقيق العدالة الداخلية من خلال تقديم المنظمة اجورا متساوية نسبيا مع تلك التي تقدم في منظمات اخرى.

3-1 الاستقطاب:

بالنسبة لاستقطاب المورد البشري نجد نوعين استقطاب داخلي , و استقطاب خارجي, فاستقطاب العاملين داخليا, من شأنه ان يشعر العاملين باهتمام المنظمة و ثقفتها بقدراتهم وكفاءاتهم, بما ينعكس ايجابيا على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية .

4-1 التدريب:

ان التدريب الذي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة و العاملين معا, يمكن ان يكون عاملا رئيسيا في زيادة احساس العاملين بالعدالة التنظيمية و العكس صحيح, فالنشاط التدريبي الذي يمكن ان يحقق هدف احدهما دون الآخر يمثل مصدرا مهما للعدالة التنظيمية, فهناك بعض المواقف و الممارسات الغير العادلة بمجال التدريب:

✓ التخلص المؤقت من بعض العاملين من خلال ارسالهم لدورات تدريبية لا تنفعهم و ليسوا بحاجة لها.

✓ حصر البرامج التدريبية على فئة معينة من ذوي النفوذ و القوة.

✓ عدم رغبة المنظمة في الاستفادة من المهارات و المعارف التي اكتسبها الافراد في تدريب معين.

5-1 تقييم الأداء:

ان نتائج تقييم تؤثر على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية, فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى ادائهم الفعلي و أتاحت لهم فرصة كافية

لإبداء الرأي بكل موضوعية شعروا بالعدالة, و زادت ثقتهم بنظام تقييم الأداء, و من الأمور التي يجب ان تتوفر في تقييم الأداء نذكر:

- ✓ يجب اعلان تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية.
- ✓ وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات تقييم الأداء.
- ✓ تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية اجراء المقابلات و الحوار مع مرؤوسيهم لتحديد معايير الاداء المستهدف.

6-1 القيم التنظيمية:

هي تلك المبادئ و المعايير التي تتبناها الادارة, و يدركها العاملين في جميع المستويات لتوجيه سلوكهم, و بمأن العدالة التنظيمية مرتبطة بمدى ادراك الأفراد لمدخلاتهم و مخرجاتهم مقارنة بالآخرين, اي انها مرتبطة بعملية الإدراك, و بمأن القيم التي يؤمن بها الفرد هي التي تؤثر في مدى ادراكه للعدالة التنظيمية, و من بين هذه القيم نذكر مايلي:

✓ **الاهتمام بالعاملين:** يقصد بها المبادئ و المعايير التي تراعي و تخاطب الجوانب الانسانية و الاجتماعية للعاملين, من خلال الاهتمام بمشاعرهم و احتياجاتهم و اهدافهم الشخصية و المشاكل التي تواجههم و احترام افكارهم و تطلعاتهم;

✓ **الالتزام بالموضوعية:** يقصد بها المبادئ و المعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات و الأنظمة و القوانين في كل الأحوال, و التجرد من العوامل الشخصية عند اصدار الأحكام و القرارات, فالالتزام بالموضوعية سيزيد من مستوى ثقة العاملين في منظمتهم و هذا ما سيؤثر ايجابا على ادراكهم للعدالة التنظيمية;

✓ **مبدأ الجدارة و الكفاءة:** هي المبادئ و المعايير التي تؤكد على ان بذل الجهد و الكفاءة في الاداء هي معيار المفاضلة بين العاملين في تولي المناصب القيادية و الترشح للدورات التدريبية و الحصول على المكافآت المادية و المعنوية, فاعتماد الادارة على مبدأ الجدارة و الكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي, سيساعد على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية, لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود و مهارات في ادائه للمهام الموكلة اليه;

✓ **الشفافية:** و نقصد بها المبادئ و المعايير التي تؤكد على الوضوح و العلنية و الدقة و الانفتاح في اجراءات المنظمة, بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين بكل سهولة, فتعتبر الشفافية من المبادئ التي لا بد من تفعيلها اذا ما ارادت المنظمة تحقيق مستوى عالي من العدالة التنظيمية;

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بها المبادئ و المعايير التي تؤكد على اشراك العاملين بالمنظمة في المستويات الادارية المختلفة في عملية صنع القرارات, من خلال مناقشتهم و الاستماع الى آرائهم و تفويض بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات, مما ينعكس ايجابا على ادراك العدالة التنظيمية.

7-1 حل النزاعات في العمل:

يجد المشرف نفسه دائما امام وضعيات مختلفة لحل النزاعات بين العاملين مما يجعل منه دائما طرف ثالث خفي دائما, و يتدخل المشرف للحفاظ على مستوى محدد من العدالة التنظيمية في فض النزاعات دون الاضرار بحقوق احد على حساب الاخر, و يكون ذلك من خلال السماح للعاملين بالتحدث و الاستماع لهم لأن النمط المستبد في الاشراف يعتبر غير فعال في احداث العدالة.

2. بيئة العمل الخارجية:

تتأثر المنظمة بالبيئة الخارجية للعمل و تؤثر فيها و تتفاعل معها, و ذلك لأن المنظمة تحصل على كل مواردها من البيئة الخارجية (مواد خام, يد عاملة, قوانين و سياسات...), كما توردها لها كل خدماتها و منتجاتها, و تشمل البيئة الخارجية عدة متغيرات لها التأثير على البيئة الداخلية للمنظمة مما يؤثر على العدالة التنظيمية و من هذه المتغيرات نذكر ما يلي⁴¹:

- ✓ **المتغيرات السياسية:** و تمثل المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الداخلية و الخارجية, بحيث تعمل على سن القوانين و السياسات لخلق المناخ الملائم للعمل, لحماية مصالح العاملين و منه شعورهم بالعدالة التنظيمية.
- ✓ **المتغيرات الاقتصادية:** و تتمثل في الإطار العام للنشاطات الاقتصادية للدولة, و تعكس بشكل عام القطاعات داخلها من قطاع خاص و عام, و تخطيط النشاط الاقتصادي من خلال عدة سياسات مثلا سياسة الاجور و قوانين الخصوصية, و العديد من الممارسات التي من شأنها التأثير مباشرة على ادراك العاملين للشعور بالعدالة التنظيمية.
- ✓ **المتغيرات الاجتماعية:** هي القيم و العادات و التقاليد التي تسود في المجتمع, و التي تؤثر بشكل او بآخر في سلوك العاملين و علاقاتهم الشخصية, و من بين المتغيرات التي تؤثر على العدالة التنظيمية نجد: المستوى التعليمي, نمط الحياة الاجتماعية, فالعدالة السائدة في المجتمع تنعكس على المنظمات
- ✓ **المتغيرات التكنولوجية:** تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية, بالمجتمع و داخل المنظمة لإنتاج السلع و الخدمات, كمدى الانفاق على البحوث و التطوير و على العموم للمتغيرات التكنولوجية تأثير على الهيكل التنظيمي و فعالية المنظمة و على العدالة التنظيمية من خلال الاثر الذي تحدثه التكنولوجيا على نوعية العمالة.

⁴¹ فرح شعبان, شيخ سعيدة, محددات و آثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات, مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات, جامعة البويرة, العدد7, 2015, ص 156 – 159. بنصرف.

الفرع السابع: ابعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات)، إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: (عدالة التقييم و عدالة الأخلاق)، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد موضحة في الشكل التالي⁴²:

شكل (3.1) يوضح ابعاد العدالة التنظيمية



المصدر: عمر محمد درّة, مرجع سابق, ص 37.

كما قدم Moorman سنة 1991 الابعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية, و المتمثلة في⁴³:

- عدالة التوزيع Distributive Justice
 - عدالة الإجراءات Procedural Justice
 - عدالة التعاملات Interactional Justice
- و سنقوم بالتطرق بالتفصيل للأبعاد الثلاثة الأولى, لأنها تخص دراستنا الحالية و لأنها الأصل في تصنيف الأبعاد مع التنويه بأنه لا يمكن الفصل بين هذه الابعاد عمليا.

أولاً- العدالة التوزيعية: Distributive Justice

عدالة الناتج فهي الحكم الذي يقوم به العاملون فيما يتعلق بالنواتج المستلمة وعلاقتها بالنواتج المستلمة لأفراد آخرين الذين ينتمون اليهم . فالعاملون لا يركزون فقط على المخرجات التي يستفيدون منها ، بل يهتمون ايضا بعدالة هذه المخرجات.⁴⁴

⁴² عمر محمد درّة, مرجع سبق ذكره, ص 37.

⁴³ Neetu Choudhary, Rajender Kumar Deswal and P J Philip, **Impact of Organizational Justice on Employees Workplace and Personal Outcomes: A Study of Indian Insurance Sector** Impact of Organizational Justice on Employees' Workplace and Personal Outcomes: A Study of Indian Insurance Sector, The IUP Journal of Organizational Behavior, n4, india, 2013, p3.

⁴⁴ علي احمد فارس, زينب مكي البناء, جنان مهدي شهيد, دور استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية في جامعة كربلاء, المجلة العراقية للعلوم الادارية, جامعة كربلاء, العراق, العدد 51, 2017, ص 253.

هي اقدم اشكال العدالة التنظيمية, و قد ركزت عليها الدراسات كمكون اساسي للعدالة بالمنظمة حتى سنة 1975, و جاءت كنتيجة لدراسات Adams 1963, و تلتها العديد من الابحاث التي اهتمت اكثر بالموضوع بسبب ارتباطه بالكثير من المتغيرات السلوكية التنظيمية.⁴⁵

اما دراسة Leventhal 1976, فتعرفها على انها مدى مطابقة توزيع الموارد مع المعايير الملائمة لذلك, و لتقرير ما اذا تحققت العدالة يتم التركيز على معايير التوزيع المقبولة للجماعة و المنظمة معا.⁴⁶

يؤكد علماء آخرون مثل 1991 Kabanoff و Miles و 1993 Greenberg أن استخدام هذه القواعد يختلف من منظمة إلى منظمة و حسب اختلاف الثقافات بين الدول.⁴⁷

ثانيا- العدالة الإجرائية: Procedural Justice

وتشير الى عدالة الاجراءات المستخدمة في تعريف مخرجات القرار . فيجب ان تكون هذه الاجراءات واضحة و متماسكة و مقبولة اخلاقيا . ولذلك فهي تعني كيفية اتخاذ قرار التوزيع.⁴⁸

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:⁴⁹

- هي الاهتمام بالآليات و العمليات و الطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج؛
 - هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد؛
 - هي تلك القرارات و الإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد؛
 - هي التي تشير إلى السلوك و العمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.
- إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

- ✓ **الشرط الأول:** أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات؛
 - ✓ **الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.
- ونخلص من ذلك أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

⁴⁵ فراح العربي, مرجع سبق ذكره, ص 75.

⁴⁶ Lalit Kumar Yadav, Nagendra Yadav, **Organizational Justice: An Analysis of Approaches_Dimensions and Outcomes**, india, NMIMS Management Review, Volume XXXI, 2016, p 21.

⁴⁷ Idem.

⁴⁸ علي احمد فارس, زينب مكي البناء, جنان مهدي شهيد, مرجع سبق ذكره, ص 253.

⁴⁹ عمر محمد درة, مرجع سبق ذكره, ص 40.

1. القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛
2. شرح الإجراءات وعملية صنع القرار؛
3. التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.⁵⁰

ثالثًا- عدالة التعاملات: Interactional Justice

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

- هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف؛
 - هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها؛
 - هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.
- وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية.⁵¹

دراسة Greenberg 1990-1993 تشير الى ان العدالة التفاعلية تنقسم الى نوعين من العدالة التنظيمية هما عدالة العلاقات الشخصية و عدالة المعلومات.⁵²

عدالة العلاقات الشخصية: و يقصد بها أن أي شخص في السلطة يعامل الناس باحترام وكرامة أثناء تنفيذ عمليات والإجراءات التنظيمية.⁵³

عدالة المعلومات: حسب Colquitt 2001 و Greeberg 1993 يقصد بها ما اذا كان الفرد يقدم التفسيرات و المبررات الصحيحة و الصادقة حول سبب استخدام اجراءات محددة , بحيث يرون ان ادراك العدالة و الاحساس بها يتزايد كلما كانت الاجراءات واضحة و مبررة

و كملخص لجميع الأبعاد السابقة نقدم الجدول التالي:

⁵⁰ المرجع السابق، ص 41.

⁵¹ المرجع السابق، ص 45.

⁵² Lalit Kumar Yadav, Nagendra Yadav, op cit, p 22.

⁵³ idem.

جدول (4.1): ابعاد العدالة التنظيمية التي تساهم في الدراسة الحالية

1) العدالة التوزيعية : ملائمة العوائد
العدالة: مكافأة العمال على أساس مجهوداتهم
المساواة: منح كافة العمال التعويضات بصورة متساوية
الحاجة: منح العوائد على أساس الاحتياجات الفردية أو طلبات العامل
2) العدالة الإجرائية : ملائمة إجراءات التوزيع
التناسق: جميع العمال لهم نفس المعاملة
عدم التحيز: لا يوجد تهميش أو سوء معاملة لأي فرد أو جماعة في التنظيم
دقة المعلومات: القرارات تتخذ بناء على معلومات دقيقة
التمثيل الكلي: أخذ الطبقة السفلى من العمال بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
التصحيح: هناك عمليات مستمرة أو طرق أخرى دائماً لتصحيح الأخطاء
الأخلاق: عدم انتهاك سلوكيات وأخلاقيات العمل
3) العدالة التفاعلية : ملائمة المعاملة الصادرة من طرف السلطة (الإدارة العليا)
عدالة ما بين الأشخاص: معاملة كل عامل بلطف واحترام
عدالة المعلومات: تقاسم المعلومات بين جميع العمال

المصدر: Russell Cropanzano & al ,op cit ,p36.

من خلال كل سبق نعتمد في الدراسة الحالية على ثلاثة ابعاد اساسية, "العدالة التوزيعية" و "العدالة الإجرائية", و "العدالة التفاعلية", كونها تتناسب مع اغراض البحث.

الفرع الثامن: مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:⁵⁴

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

⁵⁴ عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

وكما هو الحال بالنسبة للتدخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية و الجدول التالي يوضح تداخل مبادئ العدالة التنظيمية.

جدول (5.1) يوضح تداخل مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية	
مبدأ المساواة - المبدأ الأخلاقي - مبدأ الدقة والتصحيح - مبدأ الالتزام - مبدأ المشاركة.	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
الترتيب - الأجر المناسب - تقسيم العمل.	مبادئ عدالة التوزيع
تقسيم العمل - المركزية - الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية - تسلسل السلطة - السلطة والمسؤولية المساواة وحدة الهدف.	مبادئ عدالة الإجراءات
وحدة الأمر - التأديب - المبادرة - المصلحة العامة - روح الفريق.	مبادئ عدالة التعاملات

المصدر: عمر محمد درّة, مرجع سابق, ص 55.

الفرع التاسع: الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة. والنموذجان هما⁵⁵:

• النموذج ثنائي العوامل: Tow – Factor Model

صمم هذا النموذج كل من Folger & Konovsky سنة 1989, و يفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.

وحصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل: الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل: الانتماء التنظيمي، والثقة في الإدارة، والنزوع لترك العمل.

النموذج الإضافي: Additive Model

صمم هذا النموذج كل من Thibaut & Walker سنة 1976, و يفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي، والتقييمات على المستوى التنظيمي على حدى. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

⁵⁵ المرجع السابق, ص 59.

لقد تطرقنا الى مفهوم العدالة التنظيمية والذي يعتبر من اهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي الهمت الكثير من الدراسات و الأبحاث و ذلك لما لها من آثار إيجابية على أداء الفرد و المنظمة معاً، فالعدالة التنظيمية تعكس اسلوب الادارة في التعامل مع العاملين و ادراكهم و شعورهم بالعدالة من قبل مشرفيهم على المستوى الانساني الشخصي و الوظيفي و كل هذا يصب في مصلحة المنظمة للرفع من كفاءتها و فعاليتها و سنتعرف لاحقا على تأثير العدالة التنظيمية و علاقتها بكل من الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي من خلال المطلبين اللاحقين.

المطلب الثاني: عموميات حول الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أنّ الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس حيث أنّ الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأنّ هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة.⁵⁶

وتعود بدايات الاهتمام بها الى بداية الدراسة التجريبية للثقة في أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي، إذ قام Morton Deutsch في عام 1958 بدراسة الثقة من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع وذلك في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاص غرباء عن بعضهم عن بعض، إذ قام بتعريف الثقة بعبارات سلوكية وأستدل على الثقة من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة عن ذلك التعاون.⁵⁷

و من الجدير ذكره في هذا المقام أن دراسة الثقة أخذت تتطور على المستوى الفردي و التنظيمي، نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات، والآراء، والأفكار المبدعة، وقدرتها على تحقيق التكاتف والتعاوض لإنجاز الأهداف المشتركة.⁵⁸

و لدراسة موضوع الثقة التنظيمية سنتطرق لمفهوم الثقة التنظيمية، و الأهمية، مداخل الثقة التنظيمية، انواعها، ابعادها، و نماذج الثقة التنظيمية و اسسها.

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

يعد من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة

و التنظيم و الاقتصاد والاجتماع، والثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية يصعب الاتفاق على تعريفها من طرف الباحثين، حيث تعتبر الثقة متعددة المفاهيم وتتضمن العلاقة بين الأفراد والمجموعات و المنظمات،

⁵⁶ نسرين غانم عبدالله أبو شوايش، محددات الثقة التنظيمية وأثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين-الأونروا، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 16.

⁵⁷ سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 35، 2015، ص 127.

⁵⁸ عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 12.

و يمكن النظر إليها كمُسبب و عامل وسيط و كنتيجة, و منه سنتعرف على الثقة التنظيمية اصطلاحاً و لغة.

أ- الثقة لغة:

وثق وهي جمع ثقات، أي وثق به، ويثق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم؛ أي أنه العهد الوثيق.⁵⁹

أنها الإحكام لأمر الموثوق به، والاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به، ثم طبق هذا المنهج ثم استمر عليه، والثقة بالآخرين هي شيء مُكتسب من البيئة التي تحيط بنا والتي نشأنا بها، ولا تُولد مع الشخص.⁶⁰

قبل الشروع في تقديم مفهوم الثقة التنظيمية اصطلاحاً يجب أن نعرف الثقة في حد ذاتها اصطلاحاً، والتي يعرفها كل من (Erden & Ozen 1996) بأنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الآخر، استناداً لاعتقاده بقدر ارت الطرف الآخر ووضوحه ودرجة الاعتماد عليه، ومن جهة أخرى فإن Rousseau et al 1998 يرون أنها حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين استناداً إلى التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين.⁶¹

ب- الثقة التنظيمية اصطلاحاً:

فحسب Cook & Wall سنة 1980 الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل داخل المنظمة وهي مبنية على التوقع أو الاعتقاد، وتضمن قدراً من المخاطرة، وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر هذه المخاطرة بسبب التوقعات الايجابية.⁶²

الثقة التنظيمية هي التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً إلى أن يعزو النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال وأقوال الأفراد الآخرين في المؤسسة. وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة الثقة التنظيمية حدود الدراسة ومحدداتها.⁶³

تعددت التعريفات الاصطلاحية للثقة التنظيمية لدى الباحثين كل حسب توظيفه لهذا المصطلح، وفي هذا الجدول نعرض البعض من هذه التعريفات:

⁵⁹ ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، "لسان العرب"، مجلد 8، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 371.

⁶⁰ ابو شايوش، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁶¹ عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد 2، 2018، ص 184.

⁶² Maryam Lashari, Amani Moazzam, Yaamina Salman, Sidra Irfan, **Impact of Organizational Trust on Organizational justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha**, Journal of the Research Society of Pakistan, N2, 2016, p 172.

⁶³ نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة الأردن، العدد 3، 2017، ص 733.

جدول (6.1): يوضح مفهوم الثقة التنظيمية من وجهة نظر عدة علماء

الباحث/الكاتب	مفهوم الثقة التنظيمية
1988-Gambetta	ثقة احد الأطراف في طرف آخر بعزمه على التعاون معه, بما يعني ضمنيا ان هذا الأخير يحتتمل ان يتصرف بما فيه مصلحة للطرف الواثق او على الاقل لا يحمل اي ضرر له.
1991-Coleman	درجة من المخاطرة يتضمنها قرار مشاركة احد الأطراف مع طرف اخر, بتقدير السلوكيات المستقبلية المحتملة لذلك الطرف.
-Barney & Hansen 1994	الاطمئنان المتبادل المرتكز على عدم استغلال اي طرف لضعف الآخر.
1995-Mayer et al.	استعداد طرف معين(مانح الثقة) لأن يكون معرضا للتأثر بأفعال طرف آخر(الموثوق به), على اساس توقع ان هذا الأخير سيقوم بأداء أعمال فيها مصلحة للشخص مانح الثقة, حتى و ان لم يكن هذا الأخير قادرا على مراقبة سلوك الطرف الموثوق به او التحكم به.
حلواني- 1995	توقعات الفرد الإيجابية بسلوكيات الآخرين التنظيمية, بما فيه المصلحة العامة, و التصرف وفقا لهذه التوقعات.
الكساسبة- 1996	مناخ ايجابي يزيد من الانفتاح و التأثير على الآخرين و الاعتماد المتبادل بينهم مما يساعد في تبادل المعلومات و الأفكار والمشاعر, دافعا اياهم للرضا عن العمل.
الرشيدي- 2015	توقعات سلوكية تشمل أخلاق الوظيفة, و الدافع و الرغبة في العمل بأمانة و إخلاص, و الاتساق في السلوك و العلاقات و الصراحة و الصدق في التعامل, بالإضافة الى توقعات خاصة بقدرة الآخرين على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية, و تعاملهم مع اطراف اخرى بفاعلية, و كذا توقعات تقييمية تشمل الحكم على الامور و الأشخاص الآخرين بمنطق و موضوعية.

المصدر: فراح العربي, مرجع سبق ذكره, ص 87-88.

من خلال التعريفات السابقة لا نجد ان هناك اتفاق موحد حول مفهوم و تعريف الثقة التنظيمية, نظرا لأن كل باحث ينظر له من جهة مختلفة حسب تخصصه و غايته, و عليه في الدراسة الحالية سنتبنى مفهوم الثقة التنظيمية التالي:

أن الثقة التنظيمية علاقة تبادلية بين طرفين (الموثوق فيه), (وواضع الثقة), فالشخص واطع الثقة يتأثر بمدى وفاء الموثوق فيه بوعوده, كما تشير الى درجة ايمان الفرد بأهداف و قرارات و سياسات المنظمة, و جميع الأفراد داخل المنظمة من مشرفين و زملاء العمل, بما يعكس رضاه اتجاه المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

تميل المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من الثقة إلى إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة بتكلفة أقل لأنها يمكن أن تستقطب الموظفين وتحفزهم بشكل كبير. من المرجح أن يستمتع هؤلاء الموظفون بعملهم، ويستغلون وقتًا للقيام بوظائفهم بشكل صحيح، اتخاذ قراراتهم الخاصة بالمخاطرة، الابتكار، تبني رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها، وعرض السلوك التنظيمي المواطنة على سبيل المثال، مساعدة زميل في العمل في حاجة له.⁶⁴

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الآتي⁶⁵:

1. يعود الاهتمام بموضوع الثقة لأنها تؤدي إلى:
 - * تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم؛
 - * إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضاء عالي في علاقاتهم مع السلطات، وانتمائهم للمنظمة، فضلا عن انه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
2. بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين ونهوض قيادة المنظمة بمهامهم؛
3. تمنح الثقة في محلها وعلى أسس موضوعية وصحيحة وليس على أساس المحسوبية والمحاباة وهو ما يمكن ملاحظته في كافة قطاعات الأعمال اليوم من خلال منح امتيازات لبعض الأفراد وهو سلوك شائع جدا ويسبب هذا الوضع قلق للغاية للأفراد العاملين في المنظمة وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلبا على الرضا والولاء التنظيمي وأداء الأفراد.

⁶⁴ Perry Smith, **How trust influences organizational effectiveness and efficiency, and how leaders can build employee-employer relationships based on authentic trust, Benefits of Trust**, A Primer on Organizational Trust, human Development End Leadership Division ASQ, 2016, p 6 – 7.

⁶⁵ سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة - تحليلية لأراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الادارة، جامعة البليدة 2، العدد2، 2017، ص 61.

الفرع الثالث: مداخل الثقة التنظيمية

من خلال الدراسات التي تم التطرق اليها نجد انه تم التمييز بين مدخليين هما:

أ- المدخل الأول: مدخل أساس الثقة Trust Bases

و يتمثل في التوقعات الإيجابية للأفراد اتجاه الأطراف الأخرى, و تؤدي هذه التوقعات الى الوصول للثقة من خلال علاقات شخصية او انجذاب و اطمئنان بالمشاعر بحيث يمكن ادراكها من خلال الاهتمام او الاشتراك في الأهداف و القيم و المعتقدات.⁶⁶

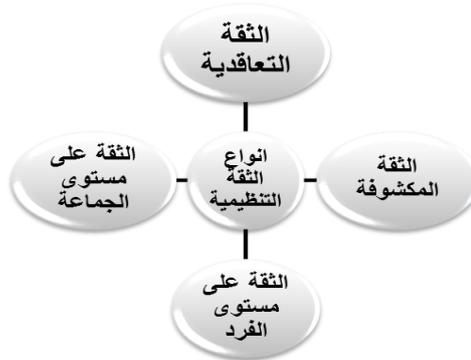
ب- المدخل الثاني: مدخل مصدر الثقة Trust Foci

في أي منظمة هناك أكثر من تركيز أو مرجعية يمكن للأفراد أن يربطوا بها الثقة. من الممكن أن يثق أحد الموظفين في مرجعية محددة ، لكن لا يثق في شخص آخر, فحاول الباحثين في السلوك التنظيمي ايجاد و تصنيف هذه المصادر او البؤر, فممك ان تكون من خص معين أو مجموعة او مؤسسة ككل مصدر للثقة, فممك ان تكون على المستوى الأفقي بين الفرد و زميله, او على المستوى العمودي بين الشخص و المشرف عليه, أو الإدارة العليا حسب هرمية السلطة في المنظمة.⁶⁷

الفرع الرابع: انواع الثقة التنظيمية

هناك عدة مقاييس للتقسيم فعلى اساس الاطراف التي تتبادل شعور الثقة و مدى ظهور هذه الثقة بين الاطراف للعلن هناك اربعة انواع من الثقة التنظيمية من خلال الاطلاع على عدة دراسات كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل(4.1): انواع الثقة التنظيمية



المصدر: عايدة بنات, مرجع سبق ذكره, ص 20.

1. الثقة التعاقدية:

⁶⁶ Jixia Yang, **The role of trust in organizations do foci and bases matter**, LSU Doctoral Dissertations in The Interdepartmental Program in Business Administration Management, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, china, 2005,p3.

⁶⁷ Ibid, p 4 – 5.

تمّ تعريفها على أنّها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، حيث أنّ الاتفاق بين الأطراف يتضمّن التعهّد من أحد الأطراف، وتوقّع الوفاء من الطرف الآخر سواء أكان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصوّراً
1997 Glasser إنّ هذا التعريف يعني أنّ الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية.⁶⁸

2. الثقة المكشوفة:

يقصد بها التوقّعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأنّ عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات و القيم للآخرين لا تؤدّي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل تؤدّي إلى زيادة الاحترام و التقدير، كما أنّ هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الأقلّ خطراً بإظهار الرأي، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية، وقد تكون الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات.⁶⁹

3. الثقة على مستوى الفرد:

إنّ إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري ، بين الرئيس ومروّسه. الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع و الابتكار.⁷⁰

⁶⁸ ابو شاويش، مرجع سبق ذكره ص 16.

⁶⁹ المرجع السابق، ص 17.

⁷⁰ عايذة بنات، مرجع سبق ذكره، ص 19.

4. الثقة على مستوى الجماعة:

وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر فمنذ ظهور حركة التطوير التنظيمي، والثقة تُعد عاملاً رئيسياً في عملية التطوير والتغيير، وقد أظهرت التجارب حول جعل المجموعات تعمل بأحسن أداء.⁷¹

الفرع الخامس: ابعاد الثقة التنظيمية

بناءً على مفاهيم الثقة التنظيمية يمكن لأغراض هذا البحث ان تقسم الثقة التنظيمية إلى ثلاثة ابعاد هي:

● الثقة في الزملاء؛

● الثقة في المشرفين؛

● الثقة في الإدارة العليا.

و هذا التقسيم لا ينفي وجود الانواع الاخرى من الثقة الا ان اتجاه البحث الذي يركز حول الثقة التنظيمية داخل المنظمة والتي يراد بها الافراد الداخليين حصراً و عليه يمكن ان نركز على هذه الأنواع السالفة الذكر.⁷²

1. **الثقة بالمشرفين:** هي تلك التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في

العمل, وفقا للعلاقات المتبادلة.⁷³

2. **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة, و المواقف المتبادلة بين

الأفراد العاملين, بمعنى تبادل الأفكار, و تشارك في المعلومات, و مرونة في

الاتصالات بين جميع افراد التنظيم ما يسهم في تحقيق الأهداف, و الغايات

المشتركة.⁷⁴

3. **الثقة بإدارة المنظمة:** و هي التوقعات الإيجابية من قبل العامل بخصوص

تصرف الرئيس المباشر, او الإدارة العليا, و الرغبة للثقة بأقوالهم, و أفعالهم و

تكون هذه الثقة على اساس قواعد.⁷⁵

⁷¹ عابدة بنات, المرجع السابق, ص 19.

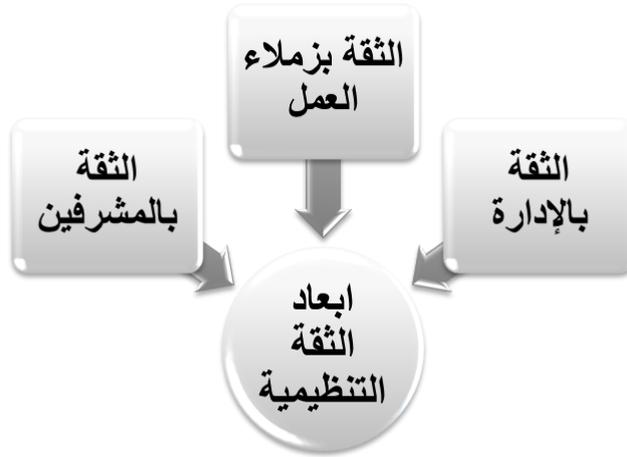
⁷² مؤيد الساعدي, أرشد عبد الأمير جاسم الشمري, محمد ثابت فرعوف الكرعاوي, علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة, مجلة المؤسسة, جامعة الجزائر 3, العدد الاول, 2012, ص 21.

⁷³ ساخي بوبكر, تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية و فعاليات الأداء, جامعة محمد بن احمد, وهران, 2016, ص 72.

⁷⁴ المرجع السابق, ص 72.

⁷⁵ سوسن جواد الحسيني, دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي, مجلة الجامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, معهد الادارة - الرصافة, العراق, العدد 50, 2017, ص 285.

شكل(5.1): ابعاد الثقة التنظيمية للدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من المعلومات السابقة.

الفرع السادس: نماذج الثقة التنظيمية

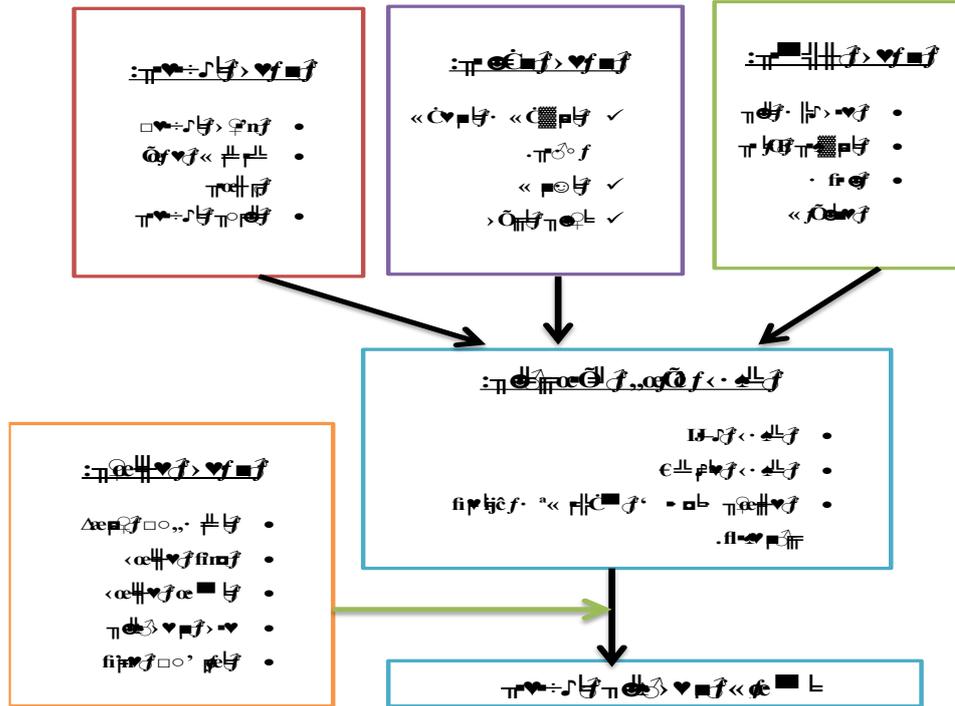
هناك 4 نماذج متفرقة تتحدث عن الثقة التنظيمية منفصلة سنختار منها اهم نموذجين و اكثر رواجاً في الدراسات كالاتي:

أ- نموذج ويتنر (Whitener, et al 1998):

ان النموذج الذي قدمه ويتنر سنة 1998, للثقة التنظيمية تتشكل فيه التصرفات الادارية التي على اساسها تبنى الثقة, فحسب هذا النموذج كل طرف يسلك سلوكاً ادارياً سليماً يتماشى و توقعات الطرف الآخر.⁷⁶ كما هو موضح في الشكل التالي:

⁷⁶ ساخي بوبكر, مرجع سبق ذكره, ص 77.

الشكل (6.1): نموذج ويتنر 1998



المصدر: ساخي بوبكر, المرجع السابق, ص 78.

من خلال الشكل نلاحظ ان تصورات الفرد للثقة التنظيمية تنتج من تلاقي عدة عوامل تتمثل من جهة في السلوك الاداري الجدير بثقة العامل (السلوك النزيه, السلوك المتناسق, المشاركة و تفويض الصلاحيات, و الاهتمام بالعاملين), و من جهة اخرى في عوامل مشتركة تتمثل في التساوي في الكفاءة و الفهم المشترك و الترابط في المهام.

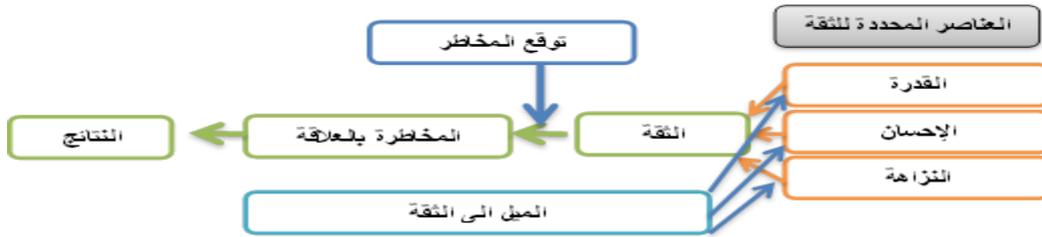
و من جهة اخرى هناك عوامل اخرى تدخل ضمن تكوين الثقة التنظيمية للعامل حسب هذا النموذج و هي:

- ✓ عوامل شخصية تتمثل في (الميل نحو الثقة, التفاعلية الذاتية, القيم و المعتقدات) ؛
- ✓ عوامل علائقية تتمثل في (التفاعلات و التعاملات الأولية, التوقعات, تكلفة التبادل)؛
- ✓ عوامل تنظيمية تتمثل في (الهيكل التنظيمي, سياسات الموارد البشرية, الثقافة التنظيمية).

ب- نموذج الثقة التنظيمية المتكامل لـ Mayer, davis et schoorman 1995:

و يرى اصحاب هذا النموذج ان الثقة التنظيمية على انها عملية ديناميكية, و يفرق بين الثقة و السلوكيات الموثوق بها, بحيث انه من يمنح الثقة يأخذ المخاطرة مع اخذ الموثوق به طرفا في المعاملات, و اذا خالف الموثوق به ثقة مانح الثقة من خلال الفشل في أحد محددات الثقة التنظيمية و المتمثلة في القدرة, النزاهة و الإحسان, فهنا بإمكان مانح الثقة التوقف عن منح ثقته في المعاملات القادمة, و يرى اصحاب هذا النموذج ان الثقة ليست عامل ثابت, بل تتغير حسب التفاعلات التي تشكل العلاقات بين الافراد و الشكل التالي يوضح نموذج الثقة التكاملية كما جاء عن اصحابه.⁷⁷

الشكل(7.1): نموذج الثقة التكاملية لـ Mayer, davis et schoorman 1995



المصدر: Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman , ibid, p

715

و حسب ما لاحظنا النموذج التكاملية للثقة التنظيمية يعتبر اشمل و ادق نموذج مفسر للثقة التنظيمية لبعاطته و دقته في نفس الوقت.

الفرع السابع: اسس بناء الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة للاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخاً من الثقة ليس من السهل تحطيمه، وفيما يلي أهم هذه القواعد⁷⁸:

- ✓ **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم؛
- ✓ **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها؛

⁷⁷Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, The Academy of Management Review, USA, 1995, p 714 – 715.

⁷⁸ ابو شوايش, مرجع سبق ذكره, ص 20.بتصرف.

- ✓ القدرة على التعلم و التكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإنّ بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف؛
- ✓ الحزم: تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقّعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب؛
- ✓ التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الحاصلة بالمنظمة؛
- ✓ الاتصال: حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً و يحقق شروط تكوين الالتزام و الوفاء. لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم و اعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

بعد ما أتمنا دراسة الثقة التنظيمية و الإلمام بكل ما يخصها نظريا من مفاهيم و ابعاد و اهمية، فالثقة التنظيمية لها اهمية خاصة في ادبيات السلوك التنظيمي، كونها مصدر اساسي للرأسمال الاجتماعي و محور اساسي يرتكز عليه اداء المنظمات، لأنها تعمل على زيادة التعاون بين الأفراد و المجموعات، مما ينعكس ايجابا على المنظمة و هذا ما يعطي شعور للأفراد بالانتماء و الولاء للمنظمة التي يعملون بها، مما يستدعينا لمتابعة الدراسة النظرية لعنصر الولاء التنظيمي، من خلال التعرف على ادبيات و اسس الولاء التنظيمي و علاقته بالثقة التنظيمية.

المطلب الثالث: عموميات حول الولاء التنظيمي

تعاني المنظمات اليوم من مشكل تسرب الكفاءات، وذلك في خضم اتساع السوق واشتداد المنافسة فيما بينها على اكتساب العمالة الماهرة ، حيث العامل غالباً ما يلحق مصالحه الاقتصادية، لذلك يسعى المسيرين اليوم إلى كسب ولاء عمالهم، كسعيهم لكسب وفائهم، لقناعتهم بأهمية العامل في نجاح واستمرار المنظمة.

لذلك ينبغي على المنظمة أن تسعى فعلاً لكسب ولاء عمالها وأن لا تبخل في الإنفاق في سبيل ذلك، لأن هذا سيعود عليها بنفع أكبر في المستقبل، فموضوع الولاء من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، والحديثة في الاهتمام، و مع تعدد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حضي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة.

فالولاء التنظيمي موضوع حيوي يتسم بالتجديد ويرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة، ولكي تضمن اي منظمة الاستمرار في اداء اعمالها بنجاح يجب عليها ان توازن بين اهدافها و اهداف العاملين في المنظمة، وكون هذا التوازن سيكون سبب في اشباع حاجات الافراد العاملين وبالتالي سيسهم في تنمية ولائهم للمنظمة مما ينعكس ايجاباً على المنظمة وتحقيقها اهدافها.

في هذا المطلب سنتطرق لدراسة الولاء التنظيمي من عدة جوانب و المتمثلة في: مفهوم الولاء التنظيمي و اهميته و المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي, و ابعاد الولاء التنظيمي و مراحل و طرق قياس الولاء التنظيمي و طرق تعزيزه, و في الاخير أثار الولاء التنظيمي.

الفرع الاول: مفهوم الولاء التنظيمي

ان مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الصعب تحديدها لارتباطه ارتباطا وثيقا بعوامل وجدانية مثل الدافعية، الرضا، النصر، الوفاء، الالتزام، و عليه سنحاول فيمايلي تحديد مفهوم الولاء بدقة لغويا و اصطلاحا.

• الولاء لغة:

جاء في معجم المعاني الجامع أن الولاء يعني الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والمحبة والطاعة والقرب والنصرة.⁷⁹

الولاء هو اسم مصدر من والى يوالي موالاة وولاء، ويقال والى فلانا فلانا بمعنى نصره و أحبه، ولكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني العهد، القرب، و النصر، و المحبة و الالتزام، ويعني الولاء ذلك الشعور بالقرب والنصرة والمساندة في الشدائد.⁸⁰

• الولاء التنظيمي اصطلاحا:

- * يعرفه Buranc بأنها حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة عليها لتسهيل تحقيق أهدافه.⁸¹
- * يعرف خلف سليمان الرواشدة الولاء التنظيمي بأنه الانسجام بين أهداف الفرد وبين أهداف المنظمة و التشابه بين الفرد والقيم السائدة في المنظمة ، واقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة و النظرة الإيجابية لتنظيم ، علاوة عن رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها عن غيرها وافتخاره بانتمائه لها.⁸²
- * يعرف Steers 1977 الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته و مساهمته الفعالة بها، أما Caldwell et Oreilly فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.⁸³
- * كما يعرفه Buchana 1974، ارتباط الفرد القوي و الفعال بأهداف المنظمة و قيمها بغض النظر عن القيم المادية المحققة له منها.⁸⁴

من خلال ما سبق من المفاهيم نستنتج ان الولاء التنظيمي هو:

⁷⁹ ناجي رجب سكر، الادارة بالقيم و علاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية في المدارس

الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد 7، 2018، ص 531.

⁸⁰ مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي (دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية)، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على مذكرة

ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص 56.

⁸¹ ناجي رجب سكر، مرجع سبق ذكره، ص 531.

⁸² بوزيري سمراء، لونيبي دليل، العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مون جرجرة)، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص 59.

⁸³ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁸⁴ كريم ناصر علي، الولاء التنظيمي لدى مدرسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق، العدد 97، 2017، ص 788.

هو الاخلاص والانتماء والالتزام بالمنظمة وانظمتها, والتأييد الكامل للمنظمة, فهو المفتاح لفحص الانسجام بين الافراد داخل المنظمة من خلال الرغبة الدائمة في العمل و معرفة ما إذا يريدون البقاء و الاستمرارية كجزء ضمن هذه المنظمة, فمدى الرغبة في البقاء و الحفاظ على المنظمة يمثل درجة الولاء التنظيمي لهذه المنظمة.

الفرع الثاني: اهمية الولاء التنظيمي

يكمُن الاهتمام بالولاء التنظيمي لما له من اهمية بالنسبة للمنظمة, و تأثيرات ايجابية على سلوك الفرد التي تعود بالنفع على الفرد و المنظمة على حد سواء, و ممكن ان نختصر اهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية⁸⁵:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير؛
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة؛
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة؛
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها؛
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما لضمان نجاح هذه المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى؛

- إن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل؛

⁸⁵ يوعيط سفيان, الولاء التنظيمي: تميته استراتيجيه هادفة للتأثير في أداء الافراد والمنظمات, مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة تبسة, العدد 1, 2018, ص 322.

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين؛
- يساهم الولاء التنظيمي في احترام العمال لأنظمة و قوانين العمل؛
- العمل على زيادة القدرة الإبداعية والإنتاجية للعمال؛
- للولاء التنظيمي أثر على حياة العاملين خارج بيئة عملهم حيث تثبت دراسات أن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الارتباط بعائلاتهم؛
- تظهر أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة لـ porter ان الفرد عندما يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسته فهو لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة و استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

في الاخير نستنتج انه نظرا للأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء و تنميته لأنه يعود بالمنفعة على المنظمة و الفرد معا.

الفرع الثالث: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي

و نقصد بها المنظور الذي يتم به رؤية الولاء التنظيمي, فيمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:86

⁸⁶ خديجة عبادو, مرجع سبق ذكره, 2013, ص 53.

أ- **المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة.

ب- **مدخل الاتجاهات:** وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمتهم، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمتهم، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى.

الفرع الرابع: نماذج الولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإننا سوف نستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو الآتي:

أولاً - نموذج (1961) Etzioni :

تعتبر من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:⁸⁷

- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتهم والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتهم والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.
- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها بحيث اندماج الفرد مع منظمتهم غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.⁸⁸

ثانياً - نموذج سيترز (1977) setters:

لقد حاول setters 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 بنى

⁸⁷ المرجع السابق، ص 68.

⁸⁸ المرجع السابق، ص 69.

setters نموذج انطلاقاً من دراسته التي قام بها على نوعين من العينات تنتمي لمؤسسات مختلفة، العينة الأولى تحوى عمال تنفيذيين، وتقنيين، والعينة الثانية تشمل إداريين، وتقنيين، و ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي.⁸⁹

- **مجموعة الخصائص الشخصية:** تشتمل على السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحاجة للإنجاز التي هي دافع شخصي للفرد؛
- **الخصائص المتعلقة بالوظيفة:** والتي تشتمل على طبيعة المهام، وضوح الدور، فرص التقدم، والتغذية الراجعة بمعنى إمكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية، وقد تم الاستعانة بالاستقصاء؛
- **خبرات العمل:** وهي مجموع ما تكون لدي الفرد عبر مدة خدمته في المؤسسة من شعور بالأهمية، انضمام لجماعات عمل، هل هنا استقلالية أم لا... إلخ وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاستبانة التي طورها Buchanan 1974, وقد توصل في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين مجموع هذه المتغيرات المبوبة في ثلاث مجموعات وبين مستوى الولاء التنظيمي وقد استعمل ستيرز الاستبيان المطور من طرف porter 1974 لقياس الولاء التنظيمي.⁹⁰

ثالثاً - نموذج كانتر 1986 Kantar:

يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها و هي:⁹¹

- أ- **الولاء المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم.
 - ب- **الولاء التماسكي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتهم، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين.
 - ت- **الولاء الرقابي:** و ينشأ عندما يعتقد الفرد ان المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تعتبر توجيهها لسلوك الأفراد.
- حسب Kantar ان هذه الانواع الثلاثة من الولاء تجتمع في المنظمة بأن واحد.

رابعاً - نموذج ألين و ماير 1990 Mayer & Allen

⁸⁹ Mostapha Bettache, **les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois**, mémoire présente a la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre en sciences (M.SC) en relation industrielles université de Montréal, juin 2000, p 31 – 32.

⁹⁰ idem.

⁹¹ نجاة سالم عبد الله رزيق، الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بمدينة الخمس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية/دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الأسمرية، جامعة المرقب بليبيا، العدد 21، 2011، ص 427.

يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي, لأنه يستند الى ثلاثة عناصر، هي:⁹²

- الولاء العاطفي
- الولاء المستمر
- الولاء المعياري

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها.

الفرع الخامس: ابعاد الولاء التنظيمي

نقلًا عن عدد من الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي وتحديد أبعاده للاستدلال على مستواه وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية السلوكية، تم تقسيم أبعاد الولاء التنظيمي الى ثلاثة ابعاد كمايلي:⁹³

أ- الولاء العاطفي (الوجداني - الشعوري)

ويعبر عن درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وجدانيا او نفسيا، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب مهارات، وطبيعة علاقته برؤسائه ومشرفيه، كما يتأثر بطبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، كأن تسمح له بالمشاركة وإبداء الرأي وتقديم المشورة سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين.⁹⁴

ظهر هذا المدخل في أواخر السبعينات على يد Staw، واعتمده العديد من الباحثين أمثال Col et Porter W.L, Mowday , Zeffane و حسب هذا المدخل يقاس الولاء التنظيمي بدرجة تطابق الفرد مع المؤسسة، فعندما تصبح قيم العامل ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها فإن العامل سوف يبذل جهود إضافية في العمل للرقى بمؤسسته و لا يفكر في تركها والانتقال لمؤسسة أخرى، والكتاب الذين اعتمدوا على هذا المدخل يركزون على البعد العاطفي، وعادة ما يستخدمون الاستبانة التي حضرها Porter et col 1974 المعروفة بإسم *O.C.Q.⁹⁵

⁹² Ali Çağlar Gulluce1, Erdoğan Kaygin, Sultan Bakadur Kafadar, Metin Atay, **The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment:A Study on the Bank Employees**, Journal of Service Science and Management, Turkey, n9, 2016, p 265.

⁹³ ناجي رجب سكر, مرجع سبق ذكره, ص 532.

⁹⁴ المرجع السابق, ص 532.

* O.C.Q : نقصد بها استبانة الالتزام التنظيمي المطورة من طرف PORTER لقياس الالتزام الوجداني.

⁹⁵ مزوار منوبة, مرجع سبق ذكره, ص 59.

ب- الولاء الأخلاقي (المعياري):

يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها، والذي يستوجب الوفاء لتلك المنظمة، ويتأثر ذلك الشعور بالقيم الشخصية التي يمتلكها الفرد، إذ تساهم تلك القيم في بلورة هذا النوع من الولاء، كما أن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب قد يتأتى من القيم والمبادئ التي يمتلكها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعده، ومن الممكن أن يكون للدين الذي يؤمن به الفرد أو القيم العائلية أو الأعراف التأثير في تكوين الولاء المعياري (الأخلاقي)، كما يمكن أن يتعزز الولاء الأخلاقي عن طريق الدعم المناسب الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة في القضايا التي تهتم المنظمة، ولا سيما صياغة أهدافها ورسم سياساتها.⁹⁶

في فترة الثمانينات ظهر المدخل المعياري، وقد أضاف هذا المدخل البعد الأخلاقي للولاء التنظيمي للعمال، إذ حسب هذا المدخل الولاء التنظيمي هو عبارة عن التزام أخلاقي بالبقاء في المؤسسة، ولكن هذا الالتزام ليس بالضرورة بسبب اتفاقية مبرمة بين الطرفين، إنما هو عبارة عن عقد وهمي مدعوم بأخلاقيات العمال، Work ethic.⁹⁷

ت- الولاء الاستمراري (المستمر):

ويقصد به تكريس الفرد حياته، والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وذلك لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءا منها، كما يشير الولاء المستمر إلى القيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل العمل مع غيرها، ومن الواضح أن هذا النوع من الولاء هو ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة.⁹⁸

وقد أعتمد هذا المدخل في الستينات، من قبل (backer Gary 1960) و كان يعرف باسم bets-Side، وحسب هذا المدخل كلما كان استثمار العامل في المؤسسة كبيرا كانت تكاليف تركه للعمل مرتفعة وبالتالي يميل إلى البقاء في عمله وعدم ترك المؤسسة و هنا أكبر استثمار للعامل في المؤسسة هو أقدميته، وهناك العديد من الباحثين تبناوا هذا المدخل أمثال Alluto et Hrebiniake , بصيغة أخرى ميل العمال للبقاء في المؤسسة يكون كلما زادت مكاسبهم فيها.⁹⁹

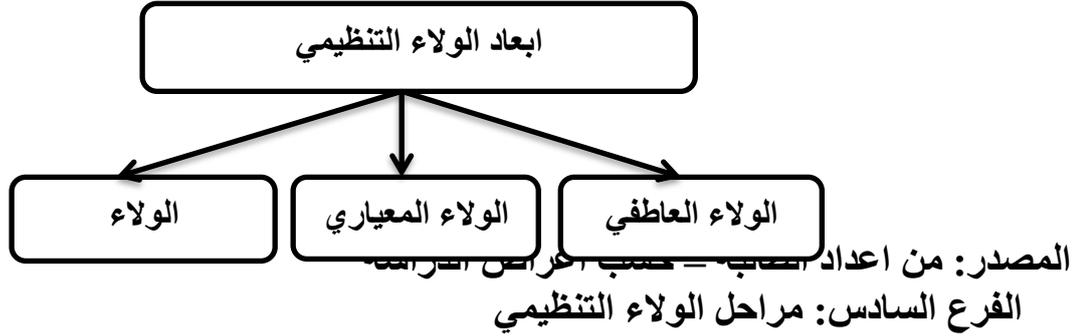
⁹⁶ ناجي رجب سكر، مرجع سبق ذكره، ص 532.

⁹⁷ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص 59

⁹⁸ ناجي رجب سكر، مرجع سبق ذكره، ص 532

⁹⁹ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الشكل (8.1): أبعاد الولاء التنظيمي الخاصة بالدراسة الحالية



بين Bulchanan أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

- * **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، و يرى Bulchanan أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات؛¹⁰⁰
- * **مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل؛¹⁰¹
- * **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متبنة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، وتنصهر مصالحه الشخصية من مشاعر الإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.¹⁰²

¹⁰⁰ خديجة عبادو، مرجع سبق ذكره، ص 54.

¹⁰¹ غراز الطاهر، بوطون.م.الصالح، الولاء التنظيمي و عوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة، حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة الجزائر، العدد 32،

سبتمبر 2018، ص 326.

¹⁰² المرجع السابق، ص 326.

و كل باحث كيف ينظر لهذه المراحل سنلخصها في الجدول الآتي:

جدول(7.1): يبين مراحل الولاء التنظيمي كما قسمها بعض الباحثين و العلماء

عدد المراحل اسم الباحث	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
بليسي	الطاعة	الاندماج مع الذات	الهوية
بوشنان	الانضمام للمنظمة	الالتزام الشخصي	/
ولشن و لفان	الانضمام للمنظمة	البدء في العمل	الترسيخ
جاتمان	الإذعان و الالتزام	التطابق و التماثل	التبني

المصدر: من اعداد الطالبتين بوزيرى,لونيسى, مرجع سبق ذكره, ص 69.

الفرع السابع: قياس الولاء التنظيمي

هناك العديد من الاساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة وتصنف الى نوعين:

* **مقاييس موضوعية:** وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستخدام، تقوم على تحليل عدد

من المظاهر المعبرة عن الولاء التنظيمي مثل:

✓ رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة؛

✓ مستويات اداء العاملين؛

✓ معدلات الغياب عن العمل؛

✓ معدلات دوران العمل؛

✓ كثرة الحوادث وتعطل الآلات، وتلف وفقدان المواد.

وتفيد هذه المقاييس السلوكية في الاشارة لوجود مشاكل في الولاء التنظيمي، لكنها لا تعطي

بيانات عن اسباب انخفاض الولاء، او حتى حلول لهذه المشاكل.¹⁰³

¹⁰³ م.م.مروان صباح حسن, الولاء التنظيمي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة في الشركة العربية للمشروبات الغازية), مجلة الجامعة العراقية, العراق, العدد3, 2016, ص391.

* **مقاييس ذاتية:** وتقوم بتصميم استبيان او قائمة من الاسئلة، توجه للعاملين لقياس درجة الولاء التنظيمي لديهم، وتعتبر من الطرق المباشرة للقياس، ويمكن تطبيق اسلوب الاستبيان بطريقتين:104

- ✓ طرح اسئلة مباشرة لتحديد مستوى الولاء للعمل والمنظمة، وتمتاز سهولتها؛
- ✓ طرح مجموعة اسئلة تتعلق بالعمل وبيئة المنظمة والعلاقات الاجتماعية، يتم تحليلها لتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

الفرع الثامن: طرق تعزيز الولاء التنظيمي

هناك عدة مجالات يمكن للمنظمة من ان تستثمرها لتعزيز وتحسين الولاء لدى العاملين اهمها:105

- 1) التزام المنظمة بأنشاء الحوار مع العاملين (التواصل المفتوح)؛
- 2) منح الاجور التنافسية؛
- 3) فهم السياق الاوسع لحياة العاملين؛
- 4) تهيئة ظروف عمل جديدة؛
- 5) اعطاء تغذية راجعة بناءة للعاملين (سواء رسمية او غير رسمية)؛
- 6) الاستماع الى العاملين؛
- 7) التخطيط لتطوير مهارات العاملين من خلال مناقشة فرص التطوير مع العاملين؛
- 8) مشاركة جميع العاملين في فهم رسالة المنظمة واهدافها؛
- 9) تهيئة بيئة تعليمية.

الفرع التاسع: آثار الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي آثار على الأفراد و المنظمات, فينجم عن ولاء الأفراد لمؤسساتهم عدة آثار تكون في معظمها سلوكيات ايجابية تعود عليهم وعلى مؤسساتهم بالفوائد الكبيرة، وآثار على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة كالاتي:

أ- آثار الولاء التنظيمي على العامل¹⁰⁶:

104 المرجع السابق, ص 392.

105 نفسه.

106 بو عطيپ سفیان, مرجع سبق ذكره, ص 322.

تمثل مجمل النتائج والآثار التي تنعكس على الفرد ومختلف سلوكياته من جراء الولاء التنظيمي والتي يمكن إدراكها ضمن مساره المهني وخارج نطاق العمل ما يلي:

- **الرضا الوظيفي:** الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد أعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف؛
- **السلوك الإبداعي:** يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويسعون تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه وتشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع؛
- **تحقق الأداء المتميز:** يشير Somers & Birnbaum, 1998 إلى أن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد ويتفق هذا مع ما قدمه (Hendry et al, 1997) حيث تشير دراستهم إلى أنه من الضروري على الإدارة القيام بتعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى الأفراد وتشجيعهم للحصول على إنتاجية وأداء أعلى؛
- **التقدم المهني:** الموظف ذو الولاء يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية؛
- **احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها:** تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة سواء بين العامل و المنظمة أو بين العاملين أنفسهم فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع تجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات؛
- **حياة الموظف الخاصة:** تنعكس آثار الولاء التنظيمي على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل حيث يتميز الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية؛

ب- آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

يؤثر الولاء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية الآتية:107

- شعور العاملين بالروح المعنوية: يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة ولذلك تبين الدراسات بأن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للأفراد؛
- ارتفاع نسبة الإنتاجية: الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد وقد أكدت الدراسة التي قام بها "إيزنبرجر" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية والإسهام التلقائي في حل المشكلات؛
- الحد من تسرب العاملين: يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسات وأيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها؛
- خفض نسبة الغياب: الولاء التنظيمي له أثر مباشر على هذا المتغير كون أنه يجعل العامل أكثر حبا لعمله وبهذا يواظب بل العكس رغم ظروفه يأتي للعمل وينجز مهامه بإتقان وتفان لأنه حريص على المؤسسة التي يعمل فيها؛
- اتخاذ القرار الصحيح: هناك من أشار إلى أن قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته؛
- سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة: المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار كفاءات جدد ذوي مهارة عالية؛

- سهولة الاستجابة للتغيير: كلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمنظمة ويساعد الولاء الإدارة على تذويب فكرة التغيير وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة.

من خلال دراستنا للولاء التنظيمي توصلنا الى انه بالرغم من تعدد التعاريف يبقى المضمون واحدا، فالولاء التنظيمي شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ينتج عنه

تقبل اهدافها و قيمها، والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها، وعدم الاستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب.

بعدها تم التطرق إلى اهم المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي و هما المدخل السلوكي الذي يركز الفرد فيه على المكاسب التي يكسبها ببقائه في المنظمة, ومدخل الاتجاهات يركز على ارتباط الفرد بالمنظمة بغض النظر عن مكاسبه و غاياته بالمنظمة، كما تعرفنا على اهمية الولاء التنظيمي للفرد و المنظمة و المجتمع, فبالنسبة للفرد يساعده على تقدمه الوظيفي و يشعره بالرضا والسعادة، أما المنظمة فيساعد في زيادة الإنتاجية و التقليل من التكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب العاملين وغيرها، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية القومية الكلية للدولة مما يعود بالفائدة على المجتمع ككل. و توصلنا انه لوصول الى درجة ما من الولاء لابد من يمر بمراحل مختلفة، و فسرناه حسب تقسيم Bouchnan لأنه الأكثر شمولاً و تحديدا للفترة الزمنية لكل مرحلة، كما تم التعرض إلى النماذج المفسرة للولاء التنظيمي و أخيرا طرق تعزيز الولاء بالمنظمة من خلال الاهتمام بالفرد العامل داخل المنظمة و تحسيسه بدوره الايجابي و مدى اهميته داخل هذا النسيج بحيث لا يمكن الاستغناء عنه، و تحفيزه بالمكافآت المناسبة ماديا و معنويا, الآن في المبحث الموالي سنتطرق لمجمل الدراسات الاجنبية و العربية التي تناولت دراسة كل من العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي و محاولة تحليلها و استخراج اوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى اهم الدراسات السابقة المختلفة و التي تناولت جميع متغيرات دراستنا و المتمثلة في العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي سواء منفردة او مجتمعة لدراسة العلاقة و الأثر فيما بينها, سواء كانت مجتمعة في دراسة واحدة او كل على حدى و بكلا اللغتين العربية و الأجنبية و ذلك من خلال تقسيمها الى اربعة مطالب هي:

- * **المطلب الأول:** دراسات سابقة متعلقة بالعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي؛
- * **المطلب الثاني:** دراسات سابقة للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية؛
- * **المطلب الثالث:** التعقيب على الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بالعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي

الفرع الأول: دراسات سابقة متعلقة بالعدالة التنظيمية

أ- دراسات باللغة العربية:

- عامر عبد كريم الذبحاوي, سناء عبد كريم الذبحاوي, العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي -بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة, مجلة مركز دراسات الكوفة المحكمة, العدد 49, جامعة الكوفة, 2018: هدفت هذه الدراسة لتوضيح أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات والتي من شأنها تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على كل مستويات العمل التنظيمي, من خلال اجراء الدراسة على عينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد بجامعة الكوفة و توصلت الى انه للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي تتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء، والثقة بين الرئيس والمرؤوس تعتمد عليها بشكل كبير، و ان القيود التنظيمية المتشددة تخلق مشاعر الإحباط والعداء اتجاه المنظمة من قبل الموظفين، وان هذه المشاعر السلبية تخفض من الأداء وبالتالي يؤثر على قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها.
- كمال برباوي, إلياس سليمان, علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة NAFTAL, دراسات _مجلة دولية علمية محكمة_ العدد الاقتصادي, العدد 28, جامعة الأغواط, 2017: الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية, وكانت الدراسة على عينة تتكون من 110 عامل من NAFTAL بطريقة عشوائية, وتوصلت الدراسة الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية, و العدالة التعاملية و سلوك المواطنة التنظيمية و يضمن العدل استخلصت انه هناك ضرورة للاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف ابعادها (التوزيعية, الإجرائية, التعاملية), و المساواة بين العاملين و يرفع من درجة ولائهم اتجاه المؤسسة, و تحقيق اهدافهم و طموحاتهم, مما يعكس ذلك في خلق سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- دراسات باللغة الأجنبية:

- Mahboob.F, Khan.B, Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction in Public Sector Universities of Peshawar, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 7, 2017:

تحاول دراسة العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي في القطاع العام للجامعات في بيشاور، و كان الهدف من هذا البحث هو فحص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي. تمت ملاحظة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) بالرضا الوظيفي لمعرفة ما إذا كان لها تأثير إيجابي أو سلبي على الموظفين. فتم إجراء المسح في أقسام مختلفة من جامعة بيشاور.

فأظهرت نتائج هذه الاختبارات أن معظم الموظفين يسعون إلى الإنصاف في التفاعل والإجراءات وتوزيع الموارد، كما وجدت النتائج علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي و ذلك من خلال:

- ✓ سيتم تنفيذ العدالة التوزيعية في هذه المنظمات من خلال المساواة في منح الحوافز والمكافآت لموظفيها. يعامل جميع الموظفين بالمساواة والإنصاف من خلال تلبية احتياجاتهم.
- ✓ سيتم تطبيق العدالة الإجرائية من خلال عدم وجود سلوك تحيز، والدقة في اتخاذ القرار، وتمثيل جميع العمليات، وتجنب الأخطاء وإظهار السلوك الأخلاقي من قبل كل من الإدارة والموظفين.
- ✓ سيتم تنفيذ العدالة التعاملية من خلال إظهار المجاملة والكرامة وتقاسم المعلومات ذات الصلة مع موظفيها والتعامل مع موظفيها بلطف.

- Greenberg Jerald, Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, Journal of Management , Vol-16, The Ohio State University 1990:

تحاول هذه الدراسة التعرف على العدالة التنظيمية وانعكاساتها بين أمس، اليوم والغد، من خلال تحليل بعض الدراسات والنظريات، وعليه فإن العدالة تعكس النمط القيادي المستخدم، حيث خلصت إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والنمط القيادي المستخدم، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. و ان هناك علاقة ارتباط قوية بين عدالة الإجراءات والنمط القيادي المستخدم، اذ ان شعور العامل بعدالة الإجراءات، يتوقف الى حد كبير على قدرة المدير على تحقيق نوع من الاتصال بينه وبين العاملين، يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم بكل حرية.

الفرع الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالثقة التنظيمية

أ- دراسات باللغة العربية:

- كمال مخامرة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاعوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 41، جامعة بابل، 2018:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا و الغوار للإدارة بالتجوال و علاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه كمعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، كالمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجتمع الدراسة متكون من جميع معلمي المدارس الثانوية البالغ عددهم 239، و عينة الدراسة شملت 120 معلم ثانوي بطريقة عشوائية.

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، و مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال و الثقة التنظيمية، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكر، مع عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل و سنوات الخبرة. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

- محمد خير الدين محمد علي، تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف،

مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية, العدد 4, جامعة بابل, 2018:

الغرض من البحث لحالي هو معرفة تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين, الثقة بزملاء العمل, الثقة بإدارة المنظمة) في دعم وتعزيز العمل المعرفي بأبعاده (مكان العمل, العمل الافتراضي, العمل الاجتماعي, عمال المعرفة, رفاهية العاملين, انتاجية العمل المعرفي). و تم اختيار مجموعة من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف كعينة للبحث, وظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و العمل المعرفي , وايضا اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة بين الثقة التنظيمية والعمل المعرفي وخرج البحث بمجموعة من التوصيات لعل ابرزها ضرورة سعي المصارف الاهلية لتوفير الادوات الضرورية اللازمة للعمل المعرفي وتطوير سبل التشارك المعرفي لعمال المعرفة وجعل اوقات الدوام فرصة ليكون العمل عملا تشاركيا واجتماعيا بما يسهم بتطوير قدرات عمال المعرفة وتحسين ادائهم , كما على ادارات المصارف الاهلية عينة البحث الاهتمام بسبل قياس انتاجية العمل المعرفي وعدها احد ضمانات نجاح عمل المصرف الذي يعتمد على سرعة الاداء والاستجابة العالية لرغبات الزبائن .

دراسات باللغة الأجنبية:

- **Oludele Mayowa Solaja, Organizational Trust as a Conflict Management Tool in Contemporary Work Organizations, the journal Intech Open -73092 , 2018:**

تهدف هذه الدراسة الى شرح مفهوم الصراع التنظيمي مقابل الثقة التنظيمية في سياق تنظيم العمل. و يناقش أيضا العوامل المسببة لحالة الصراع. و يدرس أهمية الثقة والعوامل المسؤولة عن تنمية الثقة في المنظمات. كما يفحص بعض نظريات الثقة ويطور أيضا إطارا للتعامل مع الصراع في تنظيم العمل و كنتائج أولية توصل الي:

✓ يمكن التخفيف من جميع المواقف التي تميل إلى إبداء الصراع بين الموظفين وأصحاب العمل عندما تكون هناك ثقة تنظيمية إيجابية.

✓ يجب أن يتعلم الموظفون والإدارة في مختلف المنظمات التعاون مع بعضهم البعض على أساس الثقة كنهج استراتيجي لإدارة الصراع لتحقيق فوائد جماعية للجميع.

✓ إن وجود مستوى عال من الثقة والتعاون بين الموظفين وأصحاب العمل سيشجع الشفافية و الثقة، وفهم أفضل لقضايا مكان العمل، والود، وأخذ المخاطر التي تعتبر أدوات ضرورية للغاية لتحقيق علاقة منسجمة في تنظيم العمل. كما يقترح إجراء دراسة في مجال إدارة الصراع داخل المجموعة وتأثيرها على الأداء التنظيمي في المنظمات المتوسطة والكبيرة من قبل باحثين مستقبليين من أجل إثراء مجموعة المعرفة حول إدارة الصراع في منظمات العمل المعاصر.

- **Upasana singh, Kailash B.L. Srivastava, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour, Global Business Review, Volume:17,2016:**

دراسة العلاقة بين بعض العوامل على مستوى المنظمة، مثل الدعم التنظيمي المدرك والعدالة الإجرائية و الاتصال، كمحددات للثقة التنظيمية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، فتم جمع البيانات من 303 فرد من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا، التي تنتمي إلى شركات مختلفة في قطاع التصنيع والخدمات، و تم تقييم أوراسكوم تليكوم وعوامله السابقة وما يترتب عليها. أظهرت النتائج أن:

- ✓ المتغيرات السابقة ساعدت في تحسين مستوى الثقة التنظيمية.
- ✓ ويرتبط وجود الثقة التنظيمية بشكل إيجابي مع جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي التي كشف عنها أعضاء المنظمة. كما توسطت الثقة التنظيمية بشكل جزئي في العلاقة بين العوامل على مستوى المؤسسة و سلوك المواطنة التنظيمي.
- ✓ في ضوء هذه النتائج، اقترح أن تقوم المنظمة بتسهيل العملية المؤدية إلى الثقة في الإدارة ، بحيث يكون الموظفون منخرطين داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الفردية والتنظيمية.

الفرع الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالولاء التنظيمي

أ- دراسات باللغة العربية:

- قويدر بورقبة, ريم عمري, أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة, مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث, المركز الديمقراطي العربي بألمانيا, العدد2, 2018:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة، ولمعالجة ذلك استخدم الباحثان استمارة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 100 مدرّس من مجتمع الدراسة والمتمثل في هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية جامعة تبسة، و توصلت الدراسة إلى:

- ✓ وجود ضغوط العمل يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة المبحوثة تتمثل في: (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل، جماعة العمل، عبء العمل)، وأن لهذه الضغوط أثر على الولاء التنظيمي.
- ✓ تم ترتيب ضغوط العمل حسب الترتيب التنازلي من الأكثر ضغطا إلى الأقل كما يلي: (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل، جماعة العمل، عبء العمل).
- ✓ وجود ضغوط العمل فيما يتعلق بصراع الدور و عبء العمل في المنظمة وهذا يعد مصدرا لضغوط العمل.
- ✓ وجود غموض للدور يتسبب في ضغوط العمل، إذا أن وضوح الدور الذي يقوم به العامل يحفز على بذل المزيد من العطاء لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ أن مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسية المؤسسة مرتفع من خلال: شعور العامل أثناء قيامه بممارسة مهام وظيفته بالكلية بالسعادة وكذلك حرص الكلية على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها.
- ✓ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

- اقبال غني محمد, أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني بابل, مجلة الادارة و الاقتصاد, العدد 22, المعهد التقني بابل, 2017:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد و الولاء التنظيمي في المعهد التقني بابل, وتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين , ومعرفة الأثر بينهما. وقد تم اختيار المعهد مجتمعاً للدراسة لكونه يمثل أحد دعائم تطوير المجتمع حيث يقوم بإعداد كوادر في الاختصاصات الإدارية والتكنولوجية والطبية. تتكون عينة الدراسة من 80 فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ توفر مناخ تنظيمي إيجابي بدرجة متوسطة ودرجة إيجابية جيدة من الولاء التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني بابل.
- ✓ فضلاً عن تحقق وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.
- ✓ تحقق وجود أثر معنوي لمتغير المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ ضرورة أن تبني الإدارة العليا في المعهد المبحوث بيئة تنظيمية تعمق و تنمي مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك بتعزيز المناخ التنظيمي السائد في المعهد التقني بابل من خلال تطوير و تعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية في أبعاده.

ب- دراسات باللغة الأجنبية:

- **Hafiz AZ, Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore, Arabian Journal of Business and Management Review, volume 7, 2017:**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة علاقة أبعاد الولاء التنظيمي وأداء الموظف في القطاع المصرفي في لاهور. تم جمع حوالي 213 استبياناً من موظفي البنوك الخاصة والعامة الموجودة في لاهور بباكستان, تم استخدام تحليل الانحدار لمعرفة النتائج ، وتبين أن الولاء العاطفي والمعياري والمستمر مرتبط بشكل إيجابي بأداء الموظف بشكل منفصل أو مشترك.

كما وجدت هذه الدراسة أن العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي هي عامل أساسي نحو تحسين الأداء بين الموظفين البنكيين.

وتوصلت النتائج الى ان أبعاد الولاء التنظيمي تؤثر بشكل مستقل او بشكل مشترك على أداء الموظفين في البنوك. اي يعني أن الموظفين على استعداد لتكريس جهودهم والبقاء في البنوك لإنجاز أهداف الوظائف لأن لديهم نفس الأهداف والقيم داخل المنظمة.

- **Nuanluk Sangperm, Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of Autonomous University, PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research, vol 6, Kasetsart University_Thailand, 2017:**

كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة درجة الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة المستقلة, و دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في جامعة مستقلة, و شملت العينات 384 شخصاً من موظفي الجامعة الخاضعة للإشراف الحكومي.

و اظهرت النتائج بعد التحليل و القياس ظهر أن درجة الولاء التنظيمي لموظفي جامعة مستقلة بشكل عام تعتبر عالية

و كانت هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي المنظمة في حين أن الاحتراق الوظيفي له علاقة سلبية مع الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: دراسات سابقة للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و اثرها على الولاء التنظيمي

الفرع الأول: دراسات سابقة للعلاقة بينهما باللغة العربية

- فراح العربي, أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية), اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة ابو بكر بلقايد, تلمسان, 2018:

هدفت الدراسة الى اختبار مدى صحة النموذج المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشبه الطبي العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية, من خلال البحث في العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية كمتغيرين مستقلين و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع, و ذلك على افتراض وجود تأثير ايجابي لكل من العدالة و الثقة على الالتزام التنظيمي, و قد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من 489 موظفا شبه طبي في مصالح الصحة العمومية الجزائرية لأربع ولايات: معسكر, تيارت, سعيدة, مستغانم, و تم معالجة البيانات بعد تجميعها ببرنامج SPSS و AMOS باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية, على رأسها التحليل العاملي, من خلال نتائج الفحص تبين أن كل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي جاءت بمستويات متوسطة.

كما اظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي عدم مطابقة نماذج القياس النظرية المقترحة لكل من العدالة التنظيمية و الثقة و الالتزام التنظيمي على حد سواء, و تبين ان البناء المفاهيمي للعدالة التنظيمية يشتمل من بعدين (العدالة التوزيعية, و العدالة التعاملية), و في المقابل تجسدت الثقة التنظيمية في عاملين هما (الثقة بزملاء العمل, و الثقة بالإدارة و المشرفين), كما بينت النتائج ان الالتزام التنظيمي هو الآخر ثنائي الأبعاد يضم الالتزام العاطفي و المعياري و الأخلاقي, و خلصت نتائج تحليل المعادلة الهيكلية بين المتغيرات المدروسة الى ان الثقة التنظيمية ببعديها لها تأثير ايجابي متوسط على الالتزام التنظيمي, و انه لا يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي, و ان تأثيرها على هذا الأخير يكون بطريقة غير مباشرة يتوسطه الثقة التنظيمية ببعديها, و حجم هذا التأثير الغير مباشر اقل من التأثير المباشر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني: دراسات سابقة للعلاقة بينهما باللغة الأجنبية

- Maryam Lashari, Amani Moazzam, Yaamina Salman, Sidra Irfan, Impact of Organizational Trust on Organizational justice and Organizational Commitment :A Case of University of Sargodha , Journal of the Research Society of Pakistan, N2, 2016:

في هذه البيئة المتغيرة باستمرار من المهم أن يكون للمنظمة ميزة على المنافسين, تعد إدارة الموارد البشرية أفضل جانب للتميز فيه, فالعدالة التنظيمية والثقة هما مفهومان حتميان لا بد منهما في المنظمة نظراً لأنها تسهم إلى حد كبير في التقدم في المشاعر الإيجابية أو السلبية للموظفين فيما يتعلق بعملهم, مما يؤثر على ولائهم التنظيمي.

وتؤكد هذه الدراسة عند تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية المتصورة والثقة بين العاملين في قطاع التعليم والدور الذي يؤثر على الالتزام التنظيمي.

وتم اجراء دراسة الحالة بحرم جامعة سارجودها الحرم الرئيسي و لاهور, وشمل نطاق هذه الدراسة تحديد التصورات المتعلقة بالموظفين فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية, والولاء التنظيمي, وإذا كانت هناك علاقة كبيرة بين مفاهيم العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في تحديد الولاء التنظيمي للموظفين.

كشفت نتائج تحليل الانحدار انه هناك تأثير كبير للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية, والثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي, باعتبار الثقة التنظيمية كمتغير وساطة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

- **Demir Mahmut, Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior, Anatolia_ International Journal of Tourism and Hospitality Research, Volume 22, 2011:**

أهداف هذه الدراسة تتمثل في التحقق من تأثير العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على أنواع الولاء التنظيمي عند العاملين, و السلوك المنحرف، و دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والانحراف التنظيمي. من خلال القيام بإجراء مقابلة وجها لوجه، جمعت مجموعة استبيانات 554 من الموظفين الذين كانوا موظفين بدوام كامل من فنادق الخمس نجوم في الجزء الجنوبي الغربي من تركيا. باستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) يشير إلى نتيجة رائعة أن كل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية يكون لها تأثير هام وإيجابي على الولاء العاطفي، اما الولاء المستمر و الولاء المعياري على النقيض من ذلك، فالعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية، و ابعاد الولاء التنظيمي يكون له تأثير كبير وسلبى على الانحراف التنظيمي, كنتيجة لذلك، تشير النتائج إلى أن جميع العوامل لها علاقة كبيرة مع بعضها البعض.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

يمكن تجميعها و مقارنتها ففي الجدول التالي سوف نبين ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات السابقة و اهم ما ميزها عن الدراسة الحالية.

الفرع الاول: مقارنة الدراسات باللغة العربية مع الدراسة الحالية

جدول(8.1): مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسة الحالية

الدراسة السابقة باللغة العربية	ما تم الاستفادة منه	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
عامر عبد كريم الذبحاوي, سناء عبد كريم الذبحاوي, العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي -بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة, جامعة الكوفة, 2018	توضيح أهم الأساليب لتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة, و اهمية العدالة التي تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي تتمثل بسلوكيات المواطنين التنظيمية, وكذلك ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء, والثقة بين الرئيس والمرؤوس تعتمد عليها بشكل كبير.	ركزت هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي داخل المنظمة بينما الدراسة الحالية ركزت على علاقة العدالة التنظيمية بالثقة التنظيمية و اثرهما على الولاء التنظيمي.
كمال برباوي, إلياس سليمان, علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنين التنظيمية دراسة حالة NAFTA, دراسات مجلة دولية علمية محكمة العدد الاقتصادي, العدد 28, جامعة الأغواط, 2017	انه هناك ضرورة للاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف ابعادها (التوزيعية, الإجرائية, التعمالية), و المساواة بين العاملين و يرفع من درجة ولائهم اتجاه المؤسسة, و تحقيق اهدافهم و طموحاتهم.	ركزت هذه الدراسة على علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنين التنظيمية و دورها في خلق هذا السلوك, بينما الدراسة الحالية تدرس علاقة العدالة بالثقة التنظيمية و اولاها التنظيمي
كمال مخامرة, درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم, مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية, العدد 41, جامعة بابل, 2018:	ان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة, و مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة, مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال و الثقة التنظيمية.	ركزت هذه الدراسة على جانب الثقة التنظيمية و علاقته مع الإدارة بالتجوال بينما الدراسة الحالية درست الثقة التنظيمية من جانب اخر و هو علاقتها بالعدالة التنظيمية و اثرها على الولاء التنظيمي.
م. خير الدين محمد علي, تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من	التأثير الايجابي للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين, الثقة بزلاء العمل, الثقة بإدارة المنظمة) في دعم وتعزيز العمل	هذه الدراسة تطرقت للثقة التنظيمية من خلال التأثير الإيجابي على العمل المعرفي, بينما الدراسة الحالية ركزت

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

<p>على التأثير الإيجابي للثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي.</p>	<p>المعرفي بأبعاده (مكان العمل، العمل الافتراضي، العمل الاجتماعي، عمال المعرفة، رفاهية العاملين، انتاجية العمل المعرفي).</p>	<p>المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف, مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية و المالية, العدد 4, جامعة بابل, 2018:</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على الولاء التنظيمي و اثر ضغوط العمل عليه, بينما بينما الدراسة الحالية ركزت على التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية.</p>	<p>أن مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسية المؤسسة مرتفع من خلال شعور العامل أثناء قيامه بممارسة مهام وظيفته بالسعادة وكذلك حرص الكلية على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها, و ان هناك علاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي.</p>	<p>قويدر بورقبة, ريم عمري, أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة, مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث, المركز الديمقراطي العربي بألمانيا, العدد2, 2018:</p>
<p>هذه الدراسة تطرق للولاء التنظيمي من جانب اثر المناخ التنظيمي عليه, ركزت على التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية.</p>	<p>أن تبني الإدارة العليا بيئة تنظيمية تعمق و تنمي مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك بتعزيز المناخ التنظيمي السائد من خلال تطوير و تعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية في أبعاده.</p>	<p>اقبال عني محمد, أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني بابل, مجلة الادارة و الاقتصاد, العدد 22, المعهد التقني بابل, 2017:</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و اثرها على الإلتزام التنظيمي و اقتراح نموذج لذلك, بينما الدراسة الحالية درست اثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية.</p>	<p>مفهوم العدالة التنظيمية يشتمل على بعدين (العدالة التوزيعية, و العدالة التعاملية), و في المقابل تجسدت الثقة التنظيمية في عاملين هما (الثقة بزلاء العمل, و الثقة بالإدارة و المشرفين) ان الثقة التنظيمية ببعديها لها تأثير ايجابي متوسط على الإلتزام التنظيمي, و للعدالة التنظيمية تأثير على الإلتزام التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية.</p>	<p>فراح العربي, أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية), اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال, جامعة ابو بكر بلقايد, تلمسان, 2018:</p>

الفرع الثاني: مقارنة الدراسات باللغة الأجنبية مع الدراسة الحالية

جدول(9.1): مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بالدراسة الحالية

الدراسة السابقة باللغة الأجنبية	ما تم الاستفادة منه	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
Mahboob.F, Khan.B, Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction in Public Sector Universities of Peshawar, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 7, 2017	أن معظم الموظفين يسعون إلى الإنصاف في التفاعل والإجراءات وتوزيع الموارد, كما وجدت النتائج علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.	ركزت على دراسة العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي في القطاع العام للجامعات في بيشاور, بهدف فحص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي, بينما الدراسة الحالية تدرس اثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية .
Greenberg Jerald, Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, Journal of Management , Vol-16, The Ohio State University 1990:	تحاول هذه الدراسة التعرف على انعكاسات العدالة التنظيمية بين الأمس, اليوم والغد, من خلال تحليل بعض الدراسات والنظريات, وعليه فإن العدالة تعكس النمط القيادي المستخدم, فصاحب هذه الدراسة من اهم المنظرين للعدالة التنظيمية.	ركزت الدراسة على كل المفاهيم التي تشتمل عليها العدالة التنظيمية و النظريات, بينما الدراسة الحالية درست جانب من العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي و الثقة التنظيمية.
Oludele Mayowa Solaja, Organizational Trust as a Conflict Management Tool in Contemporary Work Organizations, the journal Intech Open - 73092 , 2018:	أهمية الثقة والعوامل المسؤولة عن تنمية الثقة في المنظمات. و انه وجود مستوى عال من الثقة والتعاون بين الموظفين وأصحاب العمل سيشجع الشفافية و الثقة، وفهم أفضل لقضايا مكان العمل، والود، وأخذ المخاطر التي تعتبر أدوات ضرورية للغاية لتحقيق علاقة منسجمة في تنظيم العمل	هذه الدراسة الى شرح مفهوم الصراع التنظيمي مقابل الثقة التنظيمية في سياق تنظيم العمل. ويناقش أيضا العوامل المسببة لحالة الصراع, بينما الدراسة الحالية درست علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية.
Upasana singh,Kailash B.L.Srivastava, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour,	يرتبط وجود الثقة التنظيمية بشكل إيجابي مع جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي التي كشفت عنها أعضاء المنظمة.	دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والعدالة الإجرائية و الاتصال، كمحددات للثقة التنظيمية وتأثيرها على سلوك المواطنة

<p>التنظيمية, بينما الدراسة الحالية ركزت على الثقة التنظيمية و علاقتها بالعدالة التنظيمية ككل و ليس بعد من الابعاد فقط و اثرها على الولاء التنظيمي</p>	<p>كما توسطت الثقة التنظيمية بشكل جزئي في العلاقة بين العوامل على مستوى المؤسسة و سلوك المواطنة التنظيمي.</p>	<p>Global Business Review, Volume:17,2016:</p>
<p>هذه الدراسة ركزت على معرفة علاقة أبعاد الولاء التنظيمي وأداء الموظف في القطاع المصرفي. بينما الدراسة الحالية درست مستوى ادراك عمال البلدية للعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و اثره على الولاء التنظيمي لدى موظفين بالبلدية.</p>	<p>ان العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي هي عامل أساسي نحو تحسين الأداء بين الموظفين البنكيين. أبعاد الولاء التنظيمي تؤثر بشكل مستقل او بشكل مشترك على أداء الموظفين في البنوك. اي يعني أن الموظفين على استعداد لتكريس جهودهم والبقاء في البنوك لإنجاز أهداف الوظائف لأن لديهم نفس الأهداف والقيم داخل المنظمة.</p>	<p>Hafiz AZ, Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore, Arabian Journal of Business and Management Review, volume 7, 2017</p>
<p>تطرقت هذه الدراسة الى درجة الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة المستقلة, و دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في جامعة مستقلة. في حين ان الدراسة الحالية درست مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و اثره على تحقيق الولاء التنظيمي في البلدية.</p>	<p>ظهر أن درجة الولاء التنظيمي لموظفي جامعة مستقلة بشكل عام تعتبر عالية و كانت هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي المنظمة في حين أن الاحتراق الوظيفي له علاقة سلبية مع الولاء التنظيمي.</p>	<p>Nuanluk Sangperm, Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of Autonomous University, PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research, vol 6, Kasetsart University_Thailand, 2017</p>
<p>شمل نطاق هذه الدراسة تحديد التصورات المتعلقة بالموظفين فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، والولاء التنظيمي فلا يوجد اختلاف بينها و بين الدراسة الحالية من حيث الموضوع و النتائج.</p>	<p>ان العدالة التنظيمية والثقة هما مفهومان حتميان لا بد منهما في المنظمة نظراً لأنها تسهم إلى حد كبير في التقدم في المشاعر الإيجابية أو السلبية للموظفين فيما يتعلق بعملهم، مما يؤثر على ولائهم التنظيمي.</p>	<p>Maryam Lashari, Amani Moazzam, Yaamina Salman, Sidra Irfan, Impact of Organizational Trust on Organizational justice and Organizational Commitment :A Case of University of</p>

		<p>Sargodha , Journal of the Research Society of Pakistan, N2, 2016:</p>
<p>ذهبت هذه الدراسة للتحقق من تأثير العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على أنواع الولاء التنظيمي عند العاملين, و السلوك المنحرف, و دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والانحراف التنظيمي بينما الدراسة الحالية درست تأثير العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي.</p>	<p>العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية يكون لها تأثير هام وإيجابي على الولاء العاطفي, اما الولاء المستمر و الولاء المعياري على النقيض من ذلك, فالعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية, و ابعاد الولاء التنظيمي يكون له تأثير كبير وسلبى على الانحراف التنظيمي, كنتيجة لذلك, تشير النتائج إلى أن جميع العوامل لها علاقة كبيرة مع بعضها البعض.</p>	<p>Demir Mahmut, Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior, Anatolia_ International Journal of Tourism and Hospitality Research, Volume 22, 2011:</p>

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للدراسات السابقة.

و يمكن استنتاج انه بالرغم من اختلاف الدراسات و سنوات القيام بها فإنه لكل موضوع من هذه المواضيع جانب خاص فيه و جانب آخر يشترك فيه مع الدراسة الحالية, بحيث اشتركت تقريبا في نفس النتائج من حيث ان لكل من العدالة او الثقة التنظيمية او الولاء التنظيمي الأثر الايجابي على سلوك الفرد داخل المنظمة مما يعود بالإيجاب على كل المنظومة بينما كانت بعض الاختلافات حول اثر تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها على الثقة التنظيمية و ما لها من آثار على تحقيق الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل الأول:

بعدما تطرقنا لأهم المفاهيم النظرية للعدالة التنظيمية, و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي, و التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و اثرها على تحقيق الولاء داخل المنظمة مما ينعكس ايجابيا على المنظمة و الفرد معا, و مدى تداخل هذه المفاهيم و تأثيرها على بعضها البعض سواء بصورة مباشرة او من خلال بعض العوامل.

فعند توصل الفرد لإدراك العدالة التنظيمية و الشعور بها, يرتفع لديه الشعور بالثقة التنظيمية من خلال عدة تحفيزات مادية كالمكافآت و معنوية كالمدح و الشكر أمام الزملاء و المشرفين, مما ينتج عنه الشعور بالانتماء و الأهمية داخل المنظمة مما يجعله يسعى لتحقيق أهداف المنظمة و محاولة الحفاظ على استمراريتها و تنافسيتها.

لهذا الغرض قمنا بإدراج الدراسات السابقة سواء الأجنبية او العربية لإثبات او تفنيد ما توصلنا له نظريا و معرفة الفروق بينها و بين الدراسة الحالية .

و سنتناول في الفصل الموالي الدراسة الميدانية و التي كانت على مستوى منظمة عمومية و المتمثلة في بلدية غرداية, لدراسة ما إذا كان هناك علاقة بين الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية و اثرها على تحقيق الولاء التنظيمي على مستوى بلدية غرداية.

الفصل الثاني
الاطار التطبيقي
دراسة حالة بلدية غرداية

تطرقنا الى موضوع الدراسة وإبراز أهميتها و أهدافها، كما تعرفنا على الإطار النظري لكل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي، وما توصل له الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهذه المتغيرات، وانطلاقا من هذا فإن هدف كل دراسة هو التعرف على حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مستقبلا عن طريق التقصي الشامل والدقيق والأدلة التي تتصل بالدراسة، و عليه فكل دراسة تحتاج الى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها، وفي هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم، وحدود الدراسة و التعريف بمجتمع الدراسة ووصفا للعينة وطريقة اختيارها، وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة (استبيان العدالة التنظيمية و الثقة و الولاء التنظيمي)، والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الاستبيان وثباته، وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات المجمعة للدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى منهج البحث المستخدم و حدود الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة و و خصائص العينة المدروسة و اجراءات تكوين استبيان الدراسة، ثم الاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و تحليلها .

المطلب الأول: منهج البحث المستخدم و حدود الدراسة

الفرع الأول: منهج البحث المستخدم بالدراسة

ان المنهج الوصفي الأنسب لقياس تصورات افراد الدراسة لأنه يمكننا من تجميع و تحصيل المعلومات من عدد كبير من الأفراد حتى نتمكن بعد ذلك من تعميم المعلومات على مجموع افراد المجتمع المدروس. و ذلك عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها وتحليلها، و بالنسبة للجانب التطبيقي تم اتباع اسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبيان و توزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على اشكالية البحث و ذلك بمعالجة هذه البيانات بالمقاييس الاحصائية المناسبة.

في هذا الجزء سيتم عرض ووصف النتائج من حيث البيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية من خلال ابعادها الثلاثة، العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية، و العدالة التعاملية. وكذا الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، و الثقة بإدارة البلدية محل الدراسة)، من بعدها نتطرق لتحليل النتائج المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي معتمدة في التحليل على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري مع النسبة المئوية.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين ببلدية غرداية بـ 2019, و البالغ عددهم 482, استهدفنا عينة الموظفين الاداريين فقط و بطريقة عشوائية و البالغ عددهم 145 موظف.
 - **الحدود الزمانية:** اجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019 في المدة الممتدة بين 20 ديسمبر 2018 الى 25 أفريل 2019.
 - **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في بلدية غرداية بولاية غرداية بجميع مصالح البلدية دون تحديد و بطريقة عشوائية.
- المطلب الثاني: ادوات و الاساليب الاحصائية المستخدمة بالدراسة**

الفرع الأول: ادوات الدراسة

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة، حيث تم تصميمه بعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية و اخرى متعلقة بالثقة التنظيمية و اخرى بالولاء التنظيمي مع الاخذ بعين الاعتبار فرضيات الدراسة حيث تصميم الاستبيان قبل البدء في عملية توزيعه :-

- ✓ إعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة.
- ✓ عرض الاستبيان على المشرفة من أجل تقييمه وتم تعديله تعديلا أوليا حسب توجيهاتها.
- ✓ توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرفة.
- ✓ اشتمل الاستبيان على توطئة لحث المبحوثين على الاجابة بكل دقة و موضوعية, و التعريف بمصطلحات موضوع الدراسة، و تم تقسيمه الى قسمين حيث خصص القسم الاول للمعلومات الشخصية حول العاملين ببلدية غرداية شملت (الجنس, العمر, طبيعة العمل, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة).
- ✓ اما القسم الثاني فتم تخصيصه لمحاور الدراسة (المحور الأول للعدالة التنظيمية, المحور الثاني للثقة التنظيمية, و المحور الثالث للولاء التنظيمي).
- ✓ محور العدالة التنظيمية قسم الى 3 أجزاء متمثلة في أبعادها (العدالة التوزيعية و الإجرائية و التعاملية) من خلال 27 عبارة مقسمة بينهم.
- ✓ محور الثقة التنظيمية قسم الى 3 أجزاء متمثلة في أبعادها (الثقة بالمشرفين و الثقة زملاء العمل و الثقة بإدارة البلدية) من خلال 21 عبارة مقسمة بينهم.

✓ محور الولاء التنظيمي من خلال 13 عبارة.

(1) متغيرات الدراسة: فيما يخص متغيرات الدراسة فتم الاعتماد على 3 متغيرات للدراسة وهي:

- المتغير المستقل: و المتمثل في العدالة التنظيمية.
 - المتغير التابع: و المتمثل في الولاء التنظيمي.
 - المتغير الوسيط: و المتمثل في الثقة التنظيمية.
- (2) الخصائص السيكومترية للاستبيان:
أ- صدق الأداة:

يقصد بصدق الاستبيان أنه يقيس ما وضع لقياسه، ولمعرفة ذلك يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المتمرسين في مناهج البحث وإعداد الاستبيانات و كذلك المتخصصون في موضوع البحث، وذلك لإقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات للاستبيان، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات¹⁰⁸.

ب- معامل الثبات:

يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم أكثرها شيوعاً معامل (الفا كرونباخ) ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين 0 و 1 الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمه المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح . وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً .

¹⁰⁸ وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص38.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

و في دراستنا توصلنا الى النتائج التالية انطلاقا من حساب الفا كرونباخ من خلال برنامج SPSS.21 :

الجدول(1.2): يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة و الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	Cronbach (α) الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
العدالة التنظيمية	27	0.943	0.971
الثقة التنظيمية	21	0.907	0.952
الولاء التنظيمي	13	0.427	0.653
الإجمالي	61	0.934	0.966

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان معامل الثبات ألفا كرونباخ للأسئلة الاستبيان يساوي (0.934), هي قيمة مرتفعة جدا و قريبة من الواحد اي الثبات مرتفع مما يثبت لنا انه و لو اعيد توزيع نفس الاستبيان لنفس العينة فإنه سيعطينا نفس النتائج.

و معامل الثبات الفا كرونباخ لمحور العدالة التنظيمية يساوي (0.943) و هو ثبات مرتفع جدا و نفس الشيء لمحور الثقة التنظيمية الثبات مرتفع و مساوي لـ (0.907) بعكس ما كان الحال عليه مع المحور الخاص بالولاء التنظيمي حيث كان الثبات منخفض جدا و مساوي لـ (0.427) بمعنى لو تم توزيعه على نفس العينة لا يعطينا نفس النتائج و ممكن نفس ذلك بتذبذب استجابات العينة لهذا المحور بالذات عند التأكد من العبارات كانت عند العبارة (سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفه) و نظرا لأغراض بحثية لا يمكن الاستغناء عن هذه العبارة و لو أنقصت من صدق محور الولاء التنظيمي فعند حذفها يرتفع معامل الفاكرونباخ لمحور الولاء الى (0.69).

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد تجميع الاستبيانات تم تفريغ البيانات أداتي الدراسة الصالحة لغايات البحث بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21.0) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية :

- معامل الثبات (الفا كرونباخ): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.
- معامل الصدق لأداة البحث: و الذي يقيس صدق اداة البحث و هل هي صالحة لقياس ما اعدت من اجله.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

- **مقياس سلم ليكارت الخماسي:** حيث يعتبر هذا المقياس من اكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمس احتمالات على ان يكون لكل احتمال درجة تحدد اهمية العبارة لتحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية, و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي لاختبار الفرضيات الأولى و الثانية و الثالثة, التي تقيس مستوى كل من العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية, الولاء التنظيمي, عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول(2.2): يوضح جدول ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
موافق الى حد ما	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: تم حسابها من طرف الطالبة وفقا لما يتناسب مع الدراسة

- **استخدام اختبار " ت " , اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):** لاختبار الفرضية الرابعة لدلالة الفروق بين مستويات المتغيرات الثلاثة عند مستوى معنوية 0.05.
- **استعمال معامل الارتباط بيرسون "Pearson"** لاختبار الفرضية الخامسة لمعرفة دلالة العلاقة عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغيرين.
- **معادلة الانحدار المتعدد لمعالجة:** لاختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 و معرفة ما اذا هناك تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

المطلب الثالث: مجتمع و خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الادارة العاملين ببلدية غرداية، بمختلف تخصصاتهم و مستوياتهم التعليمية, و الذي بلغ عددهم 482

- **عدد الموظفين الدائمين:** 221 موظف منهم 76 عامل مهني, و 145 اداريين.
- **عدد المهنيين تعاقد جزئي:** 179 عامل مهني.
- **عدد المهنيين تعاقد كامل:** 82 عامل مهني.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

و تم استهداف عينة موظفي الإدارة و المقدر عددهم بـ 145 موظف, لكن موزعين بطريقة عشوائية على المصالح بالبلدية تم توزيع 122 استبيان لأن عند حساب حجم العينة من 145 عامل بمعادلة ستيفن ثامسون, تنتج 105 عينة و ادنى عدد لابد من استرجاعه 83 استبيان حتى تكون العينة تمثل المجتمع, على 3 دفعات على فئة الاداريين و كل مرة تسترجع مجموعة بعد 4 ايام من التوزيع, بحيث استغرق توزيع و تجميع الاستبيانات مدة 25 يوم في الفترة الممتدة بين 8 مارس الى غاية 4 افريل 2019, كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(3.2): الإحصائية الخاصة بإستمارة الاستبيان

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة
عدد الاستبيانات	122	98	24	14	84

المصدر: من اعداد الطالبة .

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

أ- تحديد أفراد العينة حسب الجنس:

جدول(4.2): خصائص العينة حسب الجنس

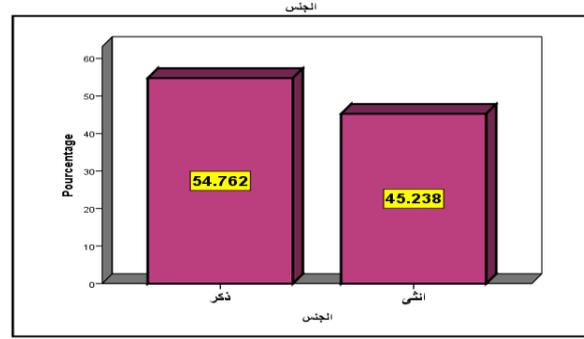
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
• ذكر	46	54.8%
• أنثى	38	45.2%

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21

بالنسبة لعامل الجنس نرى انه هناك تقارب بين نسبة المستجوبين من ذكور و إناث, بحيث بلغت نسبة الذكور المستجيبية (54.8%), في حين بلغت الفئة المستجيبية من الإناث نسبة (45.2%) مما يفسر بأنه ليس هناك تمييز بين الجنسين في العمل بالبلدية او القطاع الإداري كما هو موضح في الشكل(1.2).

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

54.8% ذكور
45.2% إناث
الشكل(1.2): أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات الجنس في بلدية غرداية
المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21



ب- تحديد أفراد العينة حسب العمر:

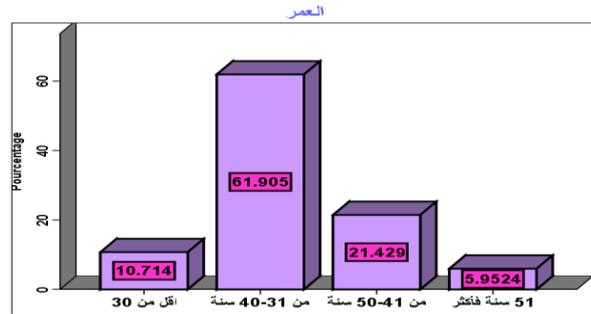
جدول(5.2): خصائص العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
10.7%	9	• 30 سنة فأقل
61.9%	52	• 31-40 سنة
21.4%	18	• 41-50 سنة
6.0%	5	• أكثر من 51 سنة

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21

بالنسبة لعامل العمر كانت الفئة العمرية بين 31 – 40 سنة هي الأكبر بنسبة قدرت بـ 61.9% و هي نسبة كبيرة تمثل الأغلبية الساحقة بمعنى ان الفئة الشابة تغطي على العمل بالبلدية, تليها فئة ما بين 41 – 50 بنسبة ضئيلة نسبيا قدرت بـ 21.4%, كما هو موضح في الشكل (.)

الشكل(2.2): أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات العمر في بلدية غرداية
المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21



الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

ت- تحديد أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

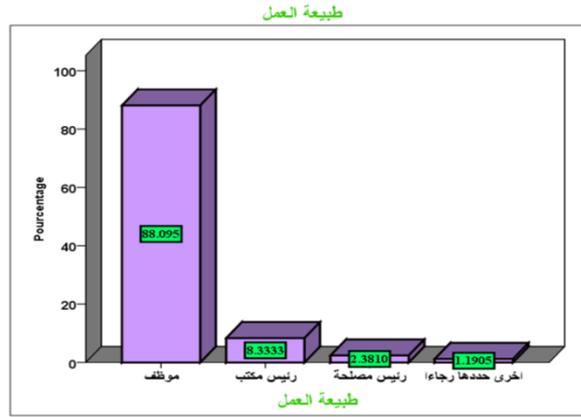
جدول(6.2): خصائص العينة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة العمل
88.1%	74	• موظف
8.3%	7	• رئيس مكتب
2.4%	2	• رئيس مصلحة
1.2%	1	• اخرى

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

بالنسبة عامل طبيعة العمل, فكانت النسبة الأكبر من نصيب الموظف بنسبة 88.1%, و هذا شئ طبيعي كون اغلبية العمال بالبلدية موظفين عاديين تليهم فئة رئيس مكتب بنسبة صغيرة قدرت بـ 8.3%, بعدها رئيس مصلحة بنسبة 2.4% و هو الترتيب المناسب بتسلسل إدارة اي بلدية.

الشكل(3.2): أعمدة بيانية توضح
نسبة تكرارات طبيعة العمل في بلدية
غرداية
المصدر: مخرجات برنامج الـ
SPSS.21



الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

ث- تحديد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول(7.2): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

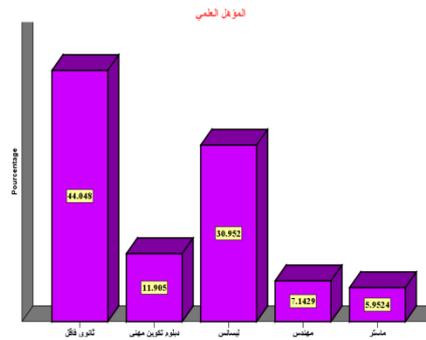
النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل_العلمي
44.0%	37	• ثانوي فأقل
11.9%	10	• التكوين المهني
31.0%	26	• ليسانس
7.1%	6	• مهندس
6.0%	5	• ماستر
0.0%	0	• اخرى

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

بالنسبة لعامل المؤهلات العلمية، فالنسبة الساحقة كانت فئة ثانوي فأقل و قدرت بـ 44 %، تليها الفئة المتحصلة على شهادة ليسانس بنسبة جيدة قدرت بـ 31%، من ثم نسبة 11.9% لفئة التكوين المهني و هي معقولة نسبيا، و من ثم فئة المهندسين بنسبة 7.1% و هي جيدة بالنسبة لمتطلبات البلدية، تليها الفئة المتحصلة على الماستر في الترتيب الأخير بنسبة قدرت بـ 6.0% و هي نسبة لا بأس بها كون ان شهادة الماستر جديدة مقارنة بالمؤهلات العلمية الأخرى.

الشكل(4.2): أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات المؤهل العلمي في بلدية غرداية

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21



الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

ج- تحديد أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

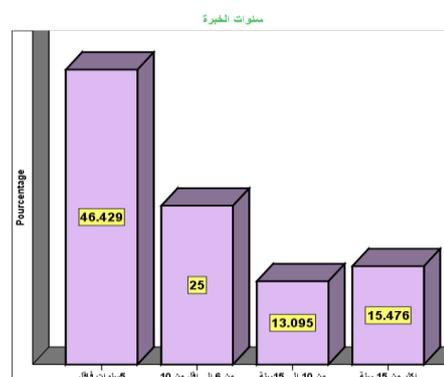
جدول(8.2): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات_الخبرة
46.4%	39	• 5 سنوات فأقل
25.0%	21	• 6 الى اقل من 10
13.1%	11	• من 10 الى 15
15.5%	13	• اكثر من 15 سنة

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

و العامل الشخصي الأخير يتمثل في سنوات الخبرة المهنية, و نجد أكبر نسبة كانت من نصيب الفئة ذات 5 سنوات فأقل و التي قدرت بـ 46.4% و مما يبين لنا انه لبلدية غرداية تنتهج سياسة التوظيف الجديد اي لا تعتمد على الخبرة, و من ثم تليها فئة من 6 الى أقل من 10 سنوات بنسبة مقدرة بـ 25.0% و هي نسبة لا بأس بها, تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 15.5% و في الأخير فئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 15.5%. مما يفسر بالتنوع في الخبرات المهنية لبلدية غرداية, كما في الشكل التالي.

الشكل(5.2): أعمدة بيانية توضح نسبة تكرارات سنوات الخبرة في بلدية غرداية
المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21



المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المبحث الى عرض اهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال اختبار و تحليل الفرضيات المطروحة في الجزء النظري حول العلاقة بين الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية و أثرهما على تحقيق الولاء التنظيمي في البلدية محل الدراسة و هذا بعد استخراجها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة, بعد ما تعرفنا سابقا على خصائص أفراد عينة الدراسة و تحليل محاور الاستبيان.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضيات الاولى و الثانية

الفرع الأول: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: هناك مستوى عالي من ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية و التعاملية من وجهة نظر العاملين ببلدية غرداية.

○ تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية:

نستعرض اهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس متغير العدالة التنظيمية, من خلال قيم الانحراف المعياري و حساب المتوسط الحسابي, و بناءا على هذه النتائج تم تقييم مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة و اختبار الفرضية الأولى: هناك مستوى عالي من ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية و التعاملية من وجهة نظر العاملين ببلدية غرداية. و جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

○ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية:

1. تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى العدالة التوزيعية:

و تشتمل على 9 عبارات سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

الجدول(9.2): استجابات الافراد حول العدالة التوزيعية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
01	التكرار	29	43	3	8	4.08	0.934	موافق
	النسبة	34.5	51.2	3.6	1.2			
02	التكرار	21	31	14	14	3.61	1.172	موافق
	النسبة	25.0	36.9	16.7	4.8			
03	التكرار	5	19	5	28	2.37	1.306	غير موافق
	النسبة	6.0	22.6	6.0	32.1			
04	التكرار	17	22	14	20	3.17	1.352	موافق لحد ما
	النسبة	20.2	26.2	16.7	13.1			
05	التكرار	1	29	6	19	2.45	1.312	غير موافق
	النسبة	1.2	34.5	7.1	34.5			
06	التكرار	18	35	8	15	3.48	1.275	موافق
	النسبة	21.4	41.7	9.5	9.5			
07	التكرار	18	31	7	18	3.35	1.349	موافق لحد ما
	النسبة	21.4	36.9	8.3	11.9			
08	التكرار	2	19	22	20	2.54	1.166	غير موافق
	النسبة	2.4	22.6	26.2	25.0			
09	التكرار	4	27	13	22	2.73	1.255	موافق لحد ما
	النسبة	4.8	32.1	15.5	21.4			
موافق لحد ما	نتيجة البعد الاول (العدالة التوزيعية)							
موافق لحد ما	1.090	3.086						

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS.21

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج البعد الأول للعدالة التنظيمية المتمثل في (العدالة التوزيعية) نجد أنه حصل على 3.08 أي موافق الى حد ما حسب مقياس ليكارت الخماسي.

مما يفسر بالشعور المتوسط لموظفي بلدية غرداية بالعدالة التوزيعية بالنسبة لتوزيع الأجور والحوافز و الأعباء, و لو نلاحظ نجد اكبر متوسط في العبارة رقم 1 (تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء) بـ 4.08

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

و العبارة رقم 2 (توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الاستحقاق) ب 3.61 اما العبارات التي اثرت على اتجاه العينة كانت في الدرجة الاولى عبارة رقم 3 (يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها بعلمي) ب 2.37 , مما يدل على عدم تجانس في استجابات الأفراد.

2. تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى العدالة الإجرائية:

و تشتمل على (9 عبارات) من 10 الى 18 سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول(10.2):استجابات الافراد حول العدالة الإجرائية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
10	التكرار	12	45	10	13	4	موافق
	النسبة	14.3	53.6	11.9	15.5	4.8	
11	التكرار	12	36	18	15	3	موافق
	النسبة	14.3	42.9	21.4	17.9	3.6	
12	التكرار	14	36	9	18	7	موافق لحد ما
	النسبة	16.7	42.9	10.7	21.4	8.3	
13	التكرار	14	36	10	15	9	موافق لحد ما
	النسبة	16.7	42.9	11.9	17.9	10.7	
14	التكرار	14	36	11	16	7	موافق
	النسبة	16.7	42.9	13.1	19.0	8.3	
15	التكرار	14	37	16	13	4	موافق
	النسبة	16.7	44.0	19.0	15.5	4.8	
16	التكرار	15	41	10	10	8	موافق
	النسبة	17.9	48.8	11.9	11.9	9.5	
17	التكرار	26	34	5	13	6	موافق
	النسبة	31.0	40.5	6.0	15.5	7.1	
18	التكرار	11	44	14	11	4	موافق
	النسبة	13.1	52.4	16.7	13.1	4.8	
نتيجة البعد الثاني(العدالة الإجرائية)							
					3.503	1.156	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS.21

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج البعد الثاني للعدالة التنظيمية المتمثل في (العدالة الإجرائية) نجد أنه حصل على (3.503) أي موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي, مما يفسر بالشعور العالي لموظفي بلدية غرداية بالعدالة الإجرائية على مستوى ادارة البلدية. عند التدقيق في العبارات نجد ان العبارة رقم 12, و العبارة رقم 13 كان اتجاه العينة نحو موافق الى حد ما. بمعنى ادارة البلدية لا تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين, و ان المدير المباشر لا يشرح القرارات للموظفين و لا يزودهم بالتفاصيل قبل تطبيقها, في حين اكبر متوسط حسابي كان من نصيب العبارة رقم 17(تحرص البلدية على تنفيذ الموظفين لقراراتها دائما) ب 3.73.

3. تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى العدالة التعاملية:

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

و تشتمل على (9 عبارات) من 19 الى 27 سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج SPSS :

الجدول(11.2): استجابات الافراد حول العدالة التعاملية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
19	التكرار	27	50	2	4	4.17	0.789	موافق
	النسبة	32.1	59.5	2.4	4.8			
20	التكرار	19	40	8	11	3.65	1.177	موافق
	النسبة	22.6	47.6	9.5	13.1			
21	التكرار	16	34	15	10	3.45	1.236	موافق
	النسبة	19.0	40.5	17.9	11.9			
22	التكرار	12	31	19	13	3.29	1.208	موافق لحد ما
	النسبة	14.3	36.9	22.6	15.5			
23	التكرار	13	44	7	13	3.51	1.177	موافق
	النسبة	15.5	52.4	8.3	15.5			
24	التكرار	14	47	9	11	3.69	1.018	موافق
	النسبة	16.7	56.0	10.7	13.1			
25	التكرار	15	37	14	11	3.50	1.177	موافق
	النسبة	17.9	44.0	16.7	13.1			
26	التكرار	11	45	9	15	3.52	1.081	موافق
	النسبة	13.1	53.6	10.7	17.9			
27	التكرار	12	45	12	10	3.58	1.067	موافق
	النسبة	14.3	53.6	14.3	11.9			
موافق	نتيجة البعد الثالث (العدالة التعاملية)							
موافق	1.103	3.595						

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS.21.

عند دراسة الجدول السابق لنتائج البعد الثالث للعدالة التنظيمية المتمثل في (العدالة التعاملية) نجد أنه حصل على (3.595) أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، مما يفسر بشعور موظفي بلدية غرداية بالعدالة التعاملية سواء من جهة المدير او زملاء العمل او الإدارة بشكل عام على مستوى بلدية غرداية، حيث كان اكبر متوسط حسابي للعبارة رقم 19 (يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة) بـ 4.17 و اقل متوسط حسابي للعبارة رقم 22 (يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية و الاجتماعية قبل حدوثها) بمتوسط حسابي بلغ 3.29 فقط.

☒ خلاصة يتبين ان المتوسطات الحسابية لمحور العدالة التنظيمية قد تراوحت بين

(3.08) و (3.59) , حيث جاء بعد العدالة التعاملية بالمرتبة الأولى بأعلى

متوسط حسابي بلغ (3.59) بمستوى عالي، تلاه في المرتبة الثانية بعد العدالة

الإجرائية بمتوسط حسابي بلغ (3.50) بمستوى معقول ثم جاء بعد العدالة

التوزيعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.08), حيث كان المتوسط

الحسابي للعبارة الأولى " تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدراتي الذاتية في

الأداء بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.08), مما يبين وجود اتفاق بين اجابات افراد

العينة حول توافق قدراتهم و متطلبات عملهم.

☒ بينما بلغ متوسط الحسابي لمحور العدالة التنظيمية (3.39) و هي مستوى متوسط.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

❏ و عليه نرى ان عمال الادارة ببلدية غرداية يرون ان العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تمارس بمستوى متوسط, و عليه:

❖ نرفض صحة الفرضية الأولى: هناك مستوى عالي من ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية و التعاملية من وجهة نظر العاملين ببلدية غرداية

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي من الثقة ينظر به عمال البلدية نحو كل من المشرفين وزملاء العمل وإدارة البلدية.

○ تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية:

نستعرض اهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس متغير الثقة التنظيمية, و بناءا على هذه النتائج تم تقييم مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة و اختبار الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي من الثقة ينظر به عمال البلدية نحو كل من المشرفين و زملاء العمل و إدارة البلدية. و جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

○ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الثقة التنظيمية:

1. تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الثقة بالمشرفين:

و تشتمل على (6 عبارات) سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول(12.2): استجابات الافراد حول الثقة بالمشرفين

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	22	43	10	8	1	3.92	0.934	موافق
	26.2	51.2	11.9	9.5	1.2			
2	16	46	7	12	3	3.71	1.048	موافق
	19.0	54.8	8.3	14.3	3.6			
3	19	34	11	15	5	3.56	1.196	موافق
	22.6	40.5	13.1	17.9	6.0			
4	16	32	16	13	7	3.44	1.206	موافق
	19.0	38.1	19.0	15.5	8.3			
5	23	47	4	7	3	3.95	0.993	موافق
	27.4	56.0	4.8	8.3	3.6			
6	19	43	8	9	5	3.74	1.110	موافق
	22.6	51.2	9.5	10.7	6.0			
نتيجة البعد الأول(الثقة بالمشرفين)								
						3.72	1.081	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS.21.

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج البعد الأول للثقة التنظيمية المتمثل في (الثقة بالمشرفين) نجد أن المتوسط الحسابي بلغ (3.72) أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي, مما يفسر بالشعور العالي لموظفي بلدية غرداية بالثقة بـمشرفيهم على مستوى ادارة البلدية.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

عند التدقيق في العبارات نجد ان العبارة رقم 5 " يحاول مشرفي نشر جو التفاهم" بلغت اعلى متوسط حسابي (3.95), أي هناك اتفاق عام حول المشرف في بلدية غرداية كونه يسعى لنشر التفاهم بين العمال, و العبارة رقم 4 " مشرفي في العمل يرى مشاكل الآخرين كأنها مشاكله" بلغت اقل متوسط حسابي (3.44) أي المشرفين لا يعتبرون مشاكل الآخرين بمشاكلهم و هذا ما تم الإجماع عليه من افراد العينة.

2. تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الثقة بزلاء العمل:

و تشتمل على (5 عبارات) سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول(13.2): استجابات الافراد حول الثقة بزلاء العمل

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
7	26	3	6	3	4.02	0.981	موافق
	31.0	3.6	7.1	3.6			
8	28	2	1	3	4.18	0.838	موافق
	33.3	2.4	1.2	3.6			
9	35	2	1	2	4.30	0.788	موافق بشدة
	41.7	2.4	1.2	2.4			
10	24	8	9	1	3.94	0.961	موافق
	28.6	9.5	10.7	1.2			
11	16	11	11	2	3.73	0.998	موافق
	19.0	13.1	13.1	2.4			
نتيجة البعد الثاني (الثقة بزلاء العمل)							
					4.034	0.913	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS.21

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج البعد الثاني للثقة التنظيمية المتمثل في (الثقة بزلاء العمل) نجد أن المتوسط الحسابي بلغ (4.034) أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي, مما يفسر بالشعور العالي لموظفي بلدية غرداية بالثقة اتجاه زملاء العمل على مستوى ادارة البلدية.

عند التدقيق في العبارات نجد ان العبارة رقم 9 " يوجد جو من التفاهم بيني و بين زملائي" بلغت اعلى متوسط حسابي (4.30), أي هناك اتفاق عام حول جو التفاهم السائد بين الزملاء بالعمل, و العبارة رقم 11 " اشعر بان زملائي في العمل يهتمون بمشاكلي كأنها مشاكلهم" بلغت اقل متوسط حسابي (3.73) الا انها قيمة عالية نسبيا مما يعني ان الزملاء يعتبرون مشاكل الآخرين بمشاكلهم و هذا ما تم الإجماع عليه من افراد العينة.

3. تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الثقة بإدارة البلدية:

و تشتمل على (10 عبارات) سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول(14.2): استجابات الافراد حول الثقة بإدارة البلدية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
-------------	------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------	-------------------	---------

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

			بشدة							
موافق	1.012	3.50	3	12	20	38	11	التكرار	12	
			3.6	14.3	23.8	45.2	13.1	النسبة		
موافق	1.226	3.27	9	16	13	35	11	التكرار	13	
لحد ما			10.7	19.0	15.5	41.7	13.1	النسبة		
موافق	1.220	3.37	7	19	6	40	12	التكرار	14	
لحد ما			8.3	22.6	7.1	47.6	14.3	النسبة		
موافق	1.122	3.43	5	15	15	37	12	التكرار	15	
			6.0	17.9	17.9	44.0	14.3	النسبة		
موافق	1.206	3.33	7	18	11	36	12	التكرار	16	
لحد ما			8.3	21.4	13.1	42.9	14.3	النسبة		
موافق	1.207	3.48	8	11	13	37	15	التكرار	17	
			9.5	13.1	15.5	44.0	17.9	النسبة		
موافق	1.297	3.20	12	15	13	32	12	التكرار	18	
لحد ما			14.3	17.9	15.5	38.1	14.3	النسبة		
موافق	1.214	3.32	6	22	7	37	12	التكرار	19	
لحد ما			7.1	26.2	8.3	44.0	14.3	النسبة		
موافق	1.304	3.24	10	20	7	34	13	التكرار	20	
لحد ما			11.9	23.8	8.3	40.5	15.5	النسبة		
موافق	1.210	3.37	10	10	14	39	11	التكرار	21	
لحد ما			11.9	11.9	16.7	46.4	13.1	النسبة		
موافق	1.201	3.351	نتيجة البعد الثالث (الثقة بإدارة البلدية)							
لحد ما										

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS.21

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج البعد الثالث للثقة التنظيمية المتمثل في (الثقة بإدارة البلدية) نجد أن المتوسط الحسابي بلغ (3.351) أي موافق لحد ما حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يفسر بالشعور المتوسط لموظفي بلدية غرداية بالثقة اتجاه إدارتهم على مستوى ادارة البلدية.

عند التدقيق في العبارات نجد ان العبارة رقم 12 " اختصاص ادارة البلدية و كفاءتها بالعمل يجعلني اثق بها" بلغت اعلى متوسط حسابي (3.50), أي هناك اتفاق عام حول الثقة بكفاءة ادارة البلدية بالعمل, و العبارة رقم 18 " ادارة البلدية تحاول اشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية" بلغت اقل متوسط حسابي (3.20) مما يعني ان ادارة البلدية لا تشرك الموظفين بقضاياها و هذا ما تم الإجماع عليه من افراد العينة.

- ❑ خلاصة يتبين ان المتوسطات الحسابية لمحور الثقة التنظيمية قد تراوحت بين (4.03) و (3.35) , حيث جاء بعد الثقة بزملء العمل بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.03) بمستوى عالي, تلاه في المرتبة الثانية بعد الثقة بالمشرفين بمتوسط حسابي بلغ (3.72) بمستوى عالي ثم جاء بعد الثقة بإدارة البلدية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) بمستوى معقول, حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة " زملائي بالعمل يقدمون لي العون عند الحاجة دون مقابل" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.18), مما يبين وجود اتفاق بين اجابات افراد العينة حول تعاونهم في عملهم دون مقابل.
- ❑ بينما بلغ متوسط الحسابي لمحور الثقة التنظيمية (3.70) و هي مستوى عالي.
- ❑ و عليه نرى انه عمال الادارة ببلدية غرداية يرون ان الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تمارس بمستوى عالي, و عليه:
- ❖ قبول صحة الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي من الثقة ينظر به عمال البلدية نحو كل من المشرفين و زملاء العمل و إدارة البلدية.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الفرضيات الثالثة و الرابعة

الفرع الأول: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: يتمتع الموظفون العاملون ببلدية غرداية بمستويات عالية من الولاء التنظيمي اتجاه منظماتهم.

○ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الولاء التنظيمي:

نستعرض اهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس متغير الولاء التنظيمي, من خلال قيم الانحراف المعياري و حساب المتوسط الحسابي, و بناء على هذه النتائج تم تقييم مستوى الولاء التنظيمي, و اختبار الفرضية اختبار الفرضية الثالثة: يتمتع الموظفون العاملون ببلدية غرداية بمستويات عالية من الولاء التنظيمي اتجاه مؤسساتهم. و جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

1. تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الولاء التنظيمي لإدارة البلدية:

و تشتمل على (13 عبارات) سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول(15.2): استجابات الافراد حول الولاء التنظيمي لإدارة البلدية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	29	40	12	2	1	4.12	0.827	موافق
	34.5	47.6	14.3	2.4	1.2			
2	19	30	9	16	10	3.38	1.343	موافق لحد ما
	22.6	35.7	10.7	19.0	11.9			
3	5	25	11	16	27	2.58	1.364	غير موافق
	6.0	29.8	13.1	19.0	32.1			
4	24	31	7	13	9	3.57	1.338	موافق
	28.6	36.9	8.3	15.5	10.7			
5	22	20	15	11	16	3.25	1.463	موافق لحد ما
	26.2	23.8	17.9	13.1	19.0			
6	22	25	11	14	12	3.37	1.404	موافق لحد ما
	26.2	29.8	13.1	16.7	14.3			

(.../...)

(.../...)

7	14	26	7	11	26	2.89	1.537	موافق لحد ما
	16.7	31.0	8.3	13.1	31.0			
8	30	31	9	9	5	3.86	1.194	موافق
	35.7	36.9	10.7	10.7	6.0			
9	15	25	9	14	21	2.99	1.485	موافق لحد ما
	17.9	29.8	10.7	16.7	25.0			
10	21	24	10	12	17	3.24	1.486	موافق لحد ما
	25.0	28.6	11.9	14.3	20.2			

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

غير موافق	1.384	2.52	27	20	11	18	8	التكرار	11
موافق	1.357	3.54	32.1	23.8	13.1	21.4	9.5	النسبة	
غير موافق	1.496	2.38	12	7	12	30	23	التكرار	12
موافق	1.359	3.243	14.3	8.3	14.3	35.7	27.4	النسبة	
غير موافق	1.496	2.38	37	13	10	13	11	التكرار	13
موافق	1.359	3.243	44.0	15.5	11.9	15.5	13.1	النسبة	
لحد ما موافق	1.359	3.243	نتيجة (الولاء التنظيمي لمنهم_ البلدية)						

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS.21

- ☒ بلغ متوسط الحسابي لمحور الولاء التنظيمي (3.243) و هي مستوى متوسط. و جاءت العبارة رقم 1 " أنا على استعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة لتحقيق النجاح المنشود" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.12), و اقل متوسط حسابي بلغ (2.38) للعبارة رقم 13 "اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبته في حق نفسي".
- ☒ و عليه نرى انه عمال الادارة بلدية غرداية لا يتمتعون بمستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه مؤسستهم, و منه:
- ❖ نرفض صحة الفرضية الثالثة: يتمتع الموظفون العاملون ببلدية غرداية بمستويات عالية من الولاء التنظيمي اتجاه منظماتهم.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستويات كل من العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية, و الولاء التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس, العمر).

○ تحليل نتائج اختبار الفروق

و بهدف اختبار الفرضية الرابعة, و عليه نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA), و سوف نعرض كل تلك النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية.

أولاً: وفق متغير الجنس

نستخدم اختبار-ت- Independent-Samples T-test لمعرفة الفروق بين الإناث و الذكور في ادراك العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية, و الولاء التنظيمي. نستعرض في الجدول الآتي نتائج اختبار (ت) للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ في مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها تعزى الى متغير الجنس.

جدول(16.2): اختبار (T-test) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	sig	قيم t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	البعد
غير دالة إحصائية	0.14	1.54	0.33	3.64	ذكر	العدالة التوزيعية
			0.34	3.36	انثى	
غير دالة إحصائية	0.63	0.48	0.63	3.20	ذكر	العدالة الإجرائية
			0.41	3.32	انثى	
غير دالة إحصائية	0.13	1.83	0.95	2.91	ذكر	العدالة التعاملية
			0.36	3.71	انثى	
غير دالة إحصائية	0.173	1.06	0.51	3.25	ذكر	العدالة التنظيمية
			0.31	3.46	انثى	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21

يبين لنا الجدول السابق لتحليل الاختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) في اجابات افراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية و أبعادها المتمثلة في التوزيعية, الإجرائية, و التعاملية تعزى لمتغير الجنس, اي كلا الجنسين ذكور و إناث يشعرون بنفس مستويات العدالة التوزيعية, الإجرائية, التعاملية, و العدالة التنظيمية لأن قيم مستوى المعنوية بلغت بالترتيب (0.17-0.13-0.63-0.14) على التوالي اي كانت أكبر من (0.05) .

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

في الجدول الآتي نستعرض نتائج اختبار (ت) للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ في مستويات الثقة التنظيمية بأبعادها تعزى الى متغير الجنس.

جدول(17.2): اختبار (T-test) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	sig	قيم t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	البعد
غير دالة احصائيا	0.22	1.38	0.91	2.96	ذكر	الثقة بالمشرفين
			0.40	3.55	انثى	
غير دالة احصائيا	0.06	2.41	1.30	2.48	ذكر	الثقة بزملاء العمل
			0.59	3.95	انثى	
غير دالة احصائيا	0.34	1.04	0.64	3.26	ذكر	الثقة بإدارة البلدية
			0.34	3.57	انثى	
غير دالة احصائيا	0.13	1.82	0.78	2.99	ذكر	الثقة التنظيمية
			0.35	3.65	انثى	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21

يبين لنا الجدول السابق للاختبار (ت) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) في اجابات افراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس, اي ليس هناك اختلاف بين الجنسين ذكور و إناث في الشعور بمستويات الثقة التنظيمية بجميع ابعادها بشكل عام لأن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.13) و بالنسبة للأبعاد الثقة بالمشرفين , بزملاء العمل, بإدارة البلدية على التوالي (0.22-0.06-0.34) على التوالي اي كانت أكبر من 0.05 .

نستعرض في الجدول الآتي نتائج اختبار(ت) للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ في مستويات الولاء التنظيمي تعزى الى متغير الجنس.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

جدول(18.2): اختبار (T--test) لتبيان الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	sig	قيم t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	البعد
غير دالة احصائيا	0.28	1.20	0.57	3.01	ذكر	الولاء التنظيمي
			0.35	3.34	انثى	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21.

يبين لنا الجدول السابق لتحليل الاختبار (ت) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) في اجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس, اي كلا الجنسين ذكور و إناث يشعرون بنفس مستويات الولاء التنظيمي لأن قيم مستوى المعنوية بلغت (0.28) اي كانت أكبر من (0.05).

ثانيا: وفق متغير العمر

نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA), و سوف نعرض كل تلك النتائج.

H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعا للعمر.

H_1 : توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعا للعمر.

حسب نتائج اختبار Leven قيمة sig تساوي (0.26) اي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 و منه العينات متجانسة و عليه نستطيع استكمال اختبار Anova .

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

جدول(19.2): اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير العمر

sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة العمرية	البعد
0.740	0.308	0.384	3.55	اقل من 30	العدالة التوزيعية
		0.392	3.39	40-31 سنة	
		0.000	3.55	50-41 سنة	
0.240	1.58	0.57	2.88	اقل من 30	العدالة الإجرائية
		0.45	3.34	40-31 سنة	
		0.00	3.55	50-41 سنة	
0.032	4.45	1.02	2.59	اقل من 30	العدالة التعاملية
		0.46	3.66	40-31 سنة	
		0.00	3.66	50-41 سنة	
0.130	2.36	0.40	3.01	اقل من 30	العدالة التنظيمية
		0.35	3.46	40-31 سنة	
		0.00	3.59	50-41 سنة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21.

يبين لنا الجدول السابق اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير العمر الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) في اجابات افراد عينة الدراسة, اي ليس هناك اختلاف بين الفئات العمرية في ادراك مستويات العدالة التنظيمية بجميع ابعادها بشكل عام حيث جاءت قيم F بقيمة 2.36 بقيمة احتمالية sig 0.130 اي كانت أكبر من 0.05 اي غير دالة احصائيا.

لكن الفرق كان فقط في بعد العدالة التعاملية لأن قيمة المعنوية sig كانت (0.03) اقل من 0.05 يعني وجود فروقات بين متوسطات العينة حول بعد العدالة التعاملية تعزى للعمر.

لمعرفة سبب الفروقات قمنا باختبار المقارنات البعدية (Scheffe) التي توضح سبب و ماهية الفروق الدالة احصائيا:

جدول (20.2) : نتائج اختبارات المقارنات البعدية Scheffe :

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية sig	الفرق في المتوسطات	العدالة التعاملية تبعا لمتغير العمر
دالة احصائيا	0.03	1.074*	اقل من 30 من 31-40 سنة
غير دالة احصائيا	1	1.074*	50-41 سنة من 31-40 سنة
غير دالة احصائيا	0.15	1.074	50-41 سنة اقل من 30

(* تعني دلالة إحصائية عند 0.05)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

يتضح من الجدول ان سبب الفروق الدالة إحصائيا في مستوى إدراك العدالة التعاملية تبعا للعمر يرجع للفروق بين الفئة العمرية (اقل من 30) و (من 31-40 سنة) حيث جاءت القيمة الاحتمالية sig 0.03 اي اقل من (0.05).

بينما الفروق بين الفئة العمرية الأكبر (41-50 سنة) و الفئات العمرية الأقل بفارق معنوي يساوي (1.074) لم يكن دال احصائيا، و القيمة الاحتمالية sig (0.15 - 1) اي اكبر من 0.05

جدول(21.2): اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر

البعد	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
الثقة بالمشرفين	اقل من 30	2.50	0.86	5.685	0.016
	30-41 سنة	3.55	0.42		
	41-50 سنة	3.66	0.00		
الثقة بزملاء العمل	اقل من 30	2.20	1.38	3.773	0.049
	30-41 سنة	3.83	0.85		
	41-50 سنة	3.60	0.00		
الثقة بإدارة البلدية	اقل من 30	2.80	0.17	7.465	0.006
	30-41 سنة	3.62	0.37		
	41-50 سنة	3.66	0.00		
الثقة التنظيمية	اقل من 30	2.57	0.65	7.840	0.005
	30-41 سنة	3.65	0.39		
	41-50 سنة	3.65	0.00		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21 .

يبين لنا الجدول السابق اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) في اجابات افراد عينة الدراسة، اي هناك اختلاف بين الفئات العمرية في ادراك مستويات الثقة التنظيمية بجميع ابعادها بشكل عام لأن قيم مستوى المعنوية للثقة التنظيمية بلغت (0.005) اي كانت أقل من 0.05 و هذا ما دعمته قيمة F التي كانت بدورها كبيرة. نفس الشيء لأبعاد الثقة التنظيمية كانت قيمة المعنوية sig على التوالي (0.006/0.049/0.016) اقل من 0.05 يعني وجود فروقات بين متوسطات العينة حول ابعاد الثقة التنظيمية تعزى للعمر.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

جدول(22.2): اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير العمر

المتغير	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم F	sig
الولاء التنظيمي	اقل من 30	2.71	0.17	4.066	0.041
	30-40 سنة	3.39	0.41		
	41-50 سنة	3.15	0.00		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21 .

يبين لنا الجدول السابق اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير العمر الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) في اجابات افراد عينة الدراسة, اي هناك اختلاف بين الفئات العمرية في الولاء التنظيمي بشكل عام لأن قيم مستوى المعنوية للولاء التنظيمي بلغت (0.041) اي كانت أقل من 0.05 و هذا ما دعمته قيمة F التي كانت بدورها كبيرة.

المطلب الثالث: عرض و تحليل اختبار الفرضيات الخامسة و السادسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة

الفرضية الخامسة: التي تنص على أنه توجد علاقة ايجابية بين إدراك عمال بلدية غرداية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية), و الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين, بزملاء العمل, بإدارة البلدية) عند مستوى دلالة 0.05.

لإختبار هذه الفرضية نستعمل معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين.

○ حساب معامل الارتباط Pearson:

جدول (23.2): يوضح علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية

العلاقة r	الثقة بالمشرفين	الثقة بزملاء العمل	الثقة بإدارة البلدية	الثقة التنظيمية
العدالة التوزيعية	-0.163-	-0.278-	0.196	-0.098-
العدالة الإجرائية	**0.774	0.383	**0.623	**0.636
العدالة التعاملية	**0.679	**0.834	*0.533	**0.770
العدالة التنظيمية	**0.673	0.567	**0.637	**0.690

مصدر الجدول: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21 .

* دال عند مستوى المعنوية (0.05), وهذا ما يهنا في الدراسة الحالية عند مستوى معنوية 0.05 يكون ذا دلالة.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية بلغ 0.69 و هي قيمة دالة عند 0.01 مما يدل أنه كلما كان هناك ادراك إيجابي للعدالة التنظيمية كلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال بلدية غرداية. و يتضح كذلك أن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية بأبعادها كانت دالة إحصائيا.

فعللاقة العدالة التنظيمية ببعد الثقة بالمشرفين (0.673), و مع بعد الثقة بزملاء العمل بلغت (0.567), و مع بعد الثقة بإدارة البلدية بلغت (0.637) و كانت اغلبها دالة احصائيا عند 0.01 مما يعكس العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية و أبعاد الثقة التنظيمية.

و بالنسبة لعلاقة الثقة التنظيمية بأبعاد العدالة التنظيمية فقد كانت دالة إحصائيا بحيث بلغت علاقة الثقة التنظيمية مع بعد العدالة الإجرائية (0.636), و مع بعد العدالة التعاملية (0.770), الا مع بعد العدالة التوزيعية كانت (-0.09-) اي عكسية بشكل ضعيف جدا الى منعدم و تفسر بأنه كلما كان العلاقة مع المشرف جيدة كلما نقصت العدالة التوزيعية و هذا بالفعل ما نلتمسه في ارض الواقع العملي.

فشعور عمال بلدية غرداية بالعدالة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية و التعاملية يزيد من الشعور بالثقة التنظيمية. و اقوى ارتباط كان بين الثقة التنظيمية و بعد العدالة التعاملية ب (0.770) مما يوضح مدى تأثير المعاملات على بث روح الثقة في العمال.

☒ و عليه نرى انه هناك علاقة ايجابية بين ادراك العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية بلغت (0.690) و هي دالة احصائيا عند 0.01, و عليه:

❖ و عليه نقبل الفرضية الخامسة التي تنص على أنه توجد علاقة ايجابية بين إدراك عمال بلدية غرداية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية), و الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين, بزملاء العمل, بإدارة البلدية).

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية السادسة

الفرضية السادسة: للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي.

- * لإختبار هذه الفرضية نستعمل الإنحدار الخطي المتعدد دائم عند مستوى معنوية 0.05.
- * من خلال اعتبار العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية متغيرين مستقلين, و الولاء لتنظيمي متغير تابع, من خلال الجداول المستخرجة من برنامج الـ SPSS نجد مايلي:

جدول (24.2): مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة الحالية

الثقة التنظيمية	العدالة التنظيمية	الولاء التنظيمي		
0.81	0.69	1	الولاء التنظيمي	معامل بيرسون
0.69	1	0.69	العدالة التنظيمية	
1	0.69	0.81	الثقة التنظيمية	
0.000	0.001	1	الولاء التنظيمي	قيمة sig
0.001	1	0.001	العدالة التنظيمية	
1	0.001	0.000	الثقة التنظيمية	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21 .

من خلال الجدول نجد:

- انه هناك ارتباط طردي قوي بين الولاء التنظيمي و الثقة التنظيمية بلغ (81%) و دال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية بين الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي.
- كما انه هناك ارتباط طردي و قوي بين الولاء التنظيمي و العدالة التنظيمية بلغ (69%) و دال احصائيا لأن sig مساوية لـ (0.001) مما يدل ان هناك علاقة ايجابية و طردية بين الولاء التنظيمي و العدالة التنظيمية.

جدول(25.2): تأثير المتغيرين على الولاء التنظيمي من خلال معامل الارتباط و التحديد

خطأ التقدير	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.26	0.69	^a 0.83	التأثير على الولاء_ التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21 .

a المتغيرين المستقلين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

من خلال الجدول نجد ان العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية مرتبطتين ارتباط قوي بنسبة 83% و بنفس الوقت المتغيرين يفسران حوالي 69% من التباين في الولاء التنظيمي و هذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.69. و قيمة الخطأ المقدر 0.26 كلما كانت القيمة صغيرة, دل على خطأ أقل.

الخطوة التالية نختبر معنوية الإنحدار من خلال جدول ANOVA .

جدول(26.2): تحليل التباين ANOVA^a لإختبار معنوية الإنحدار

قيمة Sig	قيمة F	مستوى المتغيرات a و b
^b 0.00	15.63	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21 .

(a) تمثل الولاء التنظيمي.

(b) تمثل العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية.

H₀: الانحدار غير معنوي (مساوي للصفر).

H₁: الانحدار معنوي (مختلف عن الصفر).

من الجدول قيمة F بلغت (15.63), و Sig قيمتها (0.000), و عليه مستوى الدلالة اقل من 0.05 و منه نرفض H₀ و نقبل H₁ يعني الإنحدار معنوي و غير مساوي للـ 0 و يفسر هذا بأنه توجد علاقة المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية) و المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية

لتفسير معنوية الانحدار أكثر اي معامل واحد من المعاملات ممكن ان يكون معنوي, لتحديد السبب في المعنوية ننتقل لجدول المعاملات للولاء التنظيمي التالي:

جدول(27.2): معاملات الولاء التنظيمي

قيمة A	قيمة Bêta	قيمة t	قيمة Sig	
0.595	/	1.01	0.32	الثابت
0.300	0.260	1.26	0.22	العدالة التنظيمية
0.472	0.630	3.07	0.008	الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.21 .

من خلال مقارنة قيمة sig للثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية, نجد ان قيمة sig للثقة التنظيمية بلغت (0.008) و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و عليه هي المتغير الذي له التأثير الكبير في معادلة الانحدار, بالمقابل بلغت الـ sig العدالة التنظيمية (0.22) و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 نفس ذلك بأن ليس للعدالة التنظيمية التأثير في معادلة الانحدار.

و عليه نستنتج ان للثقة التنظيمية اثر جوهري على الولاء التنظيمي و من خلال العلاقة الطردية الايجابية السابقة كلما زاد الشعور الثقة التنظيمية يزيد هذا من تحقيق الولاء التنظيمي.

و بمأن مما سبق استنتجنا انه هناك علاقة طردية ايجابية قوية بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية اي كلما زاد ادراك العدالة التنظيمية يزيد من الشعور بالثقة التنظيمية.

و من الجدول السابق تكتب معادلة خط الانحدار المتعدد بالشكل الآتي:

Y: الولاء التنظيمي, X1: العدالة التنظيمية , X2: الثقة التنظيمية , الثابت: 0.595

$$Y = 0.595 + 0.300 X_1 + 0.472 X_2$$

❖ و عليه مما سبق نقبل صحة الفرضية السادسة التي تنص أنه للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل الثاني:

قمنا في الفصل الثاني بالدراسة الميدانية لبلدية غرداية من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة و المتمثلة في الموظفين الإداريين على مستوى مصالح بلدية غرداية, و من بعد تفرغ البيانات و وضع قاعدة المعطيات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية الـ SPSS للتوصل الى نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة توصلنا الى اثبات صحة هذه الفرضيات و التعرف على مستوى كل من العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي على مستوى عمال البلدية, فتبين أن هناك ادراك متوسط من موظفي البلدية للعدالة التنظيمية, و شعور عالي بالثقة التنظيمية, في حين انهم ليس لهم ولاء تنظيمي كبير للبلدية بل مستوى متوسط من الولاء.

و توصلنا الى انه لا توجد اي فروق تعزى للمتغيرين الجنس و العمر سواء في الشعور بالثقة التنظيمية او ادراك العدالة التنظيمية, و لا للولاء التنظيمي, و اهم ما توصلنا له ان هناك علاقة ايجابية طردية و قوية بين كل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية فكما كان ادراك العدالة عالي يرتفع مستوى الشعور بالثقة التنظيمية.

و كان لهذين المتغيرين الأثر الايجابي و القوي على تحقيق الولاء التنظيمي في بلدية غرداية.

الختامة

الخاتمة:

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري و الميداني للدراسة المتمثلة في علاقة الثقة التنظيمية بالعدالة التنظيمية و أثرهما في تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة, دراسة حالة كانت بلدية غرداية، و التوصل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة.

فلا تزال العدالة التنظيمية تحظى باهتمام العديد من الدراسات و المنظمات المدركة هي ميل الأفراد لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل, أو إدراكات العمال للعدالة في مكان العمل, من خلال مبادئ العدالة, مبدأ المساواة، المبدأ الأخلاقي، مبدأ الدقة و التصحيح و مبدأ الالتزام عند الأفراد, و عدالة الإجراءات و عدالة المعاملات المطبقة في المؤسسة.

فالأفراد هم بحاجة إلى الشعور بالعدالة و الإنصاف، المساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل.

و من جهة اخرى تطرقنا الى الثقة التنظيمية والتي تعتبر من اهم المواضيع التي تخص العنصر البشري لما تعكسه على سلوكياته هي الاخرى على المنظمة و على ادائه و نفسيته, و توصلنا الى كون الثقة التنظيمية تشير الى درجة ايمان الفرد بأهداف و قرارات و سياسات المنظمة, و جميع الأفراد داخل المنظمة من مشرفين و زملاء العمل, بما يعكس رضاه اتجاه المنظمة, و لها ثلاثة ابعاد تتمثل في الثقة بالمشرفين, الثقة بزملاء العمل, الثقة بإدارة المنظمة, كما توصلنا لمدى الانعكاسات الايجابية للثقة التنظيمية على سلوك الأفراد و على ادائه و على المنظمة.

كما تطرقنا لجميع الجوانب التي تخص الولاء التنظيمي كدراسة نظرية, و توصلنا بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، و قبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم أي الاحساس بالانتماء لمكان العمل نتيجة عدة عوامل ايجابية مترابطة في المنظمة.

لو نرى ان كل المتغيرات السابقة سواء العدالة التنظيمية, الثقة التنظيمية, او الولاء التنظيمي كلها عوامل لها علاقة بشعور و ادراك و نفسية العامل مع المنظمة و كل من ينتمي لها.

كانت هذه النتائج التي تم التوصل إليها نقطة الارتكاز للانطلاق في محاولة الإجابة على مشكلة الدراسة المنطلقة من التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده: ماهي العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و تأثيرهما في تحقيق الولاء التنظيمي؟

و من خلال طرح التساؤلات و فرض الفرضيات و اختبارها توصلنا الى عدة نتائج, سنقوم بسردها.

1. نتائج الدراسة:

من خلال دراسة العلاقة بين ادراك العاملين في بلدية غرداية الى العدالة التنظيمية و الشعور بالثقة التنظيمية و اثرهما في تحقيق ولاء العمال للبلدية التي ينتمون اليها, و كذا الكشف عن الفروق باختلاف الجنس و العمر من بعد التأكد من صدق و ثبات الاستبيان الموزع في الدراسة, و توزيعه على عينة بلغت 145 عامل بلدية غرداية, و باستخدام الوسائل الإحصائية و بعد التفسير و التحليل تم التوصل للنتائج التالية:

- ❖ للعلاقة بين الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية أثر ايجابي على الشعور بالولاء التنظيمي.
 - ❖ توجد علاقة قوية و ايجابية و طردية بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية, الاجرائية, و التعاملية) و الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين, بزملاء العمل, بإدارة البلدية).
 - ❖ مستوى ادراك عمال بلدية غرداية للعدالة التنظيمية متوسط.
 - ❖ مستوى شعور عمال بلدية غرداية بالثقة التنظيمية عالي.
 - ❖ يتمتع عمال بلدية غرداية بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي اتجاه منظماتهم.
 - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند $\alpha = 0,05$ في ادراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرين (الجنس و السن).
 - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند $\alpha = 0,05$ في الشعور بالثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس).
 - ❖ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند $\alpha = 0,05$ في الاحساس بالثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (السن).
- ## 2. توصيات و اقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة و الاستنتاجات التي توصلنا لها فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات, والتي نأمل أن تسهم في التطوير و التحديث في المجال الاداري:

- ❖ التركيز على اهمية الجانب النفسي للعامل, لأنه هو القوة الدافعة للمنظمة, من خلال تحسيسهم بالاهتمام و المشاركة في صنع القرارات, و رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة مما يولد شعور داخلي لديهم شعور ايجابي بالثقة و الولاء لهذه المنظمة لأن نجاحها من نجاحهم.
- ❖ الاهتمام بالتوزيع العادل للمهام و الاعباء الوظيفية للعمال, و ذلك من خلال التركيز على ما تتطلبه الوظيفة من صعوبات, و ليس على اساس المؤهلات, و الاهتمام بالمحفزات المادية و المعنوية على حد سواء باختلاف مستويات العمال و ثقافتهم.
- ❖ تشجيع البلديات على تبني بيئة تنظيمية تنمي روح الولاء للمنظمة, من خلال الحرص على ممارسة العدالة التنظيمية و تحقيق المساواة و الإنصاف بين العمال, مما يولد الشعور بالثقة التنظيمية, و يعززها.

❖ فتح قنوات للحوار مع العمال بالبلدية, من خلال التواصل الايجابي الذي يمنحهم مساحة للتعبير عن متطلباتهم و عن انشغالاتهم و اعبائهم حول العمل داخل البلدية مما يولد افكار ايجابية لتحسين بيئة العمل مما ينعكس ايجابا على ثقة العمال بالمنظمة و يعزز الولاء لديهم.

3. مواضيع مقترحة للدراسة:

- ❖ العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة.
- ❖ أثر اتخاذ القرارات الإدارية على إحساس العمال بالعدالة التنظيمية.
- ❖ علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.
- ❖ العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و انعكاسها على الأداء الوظيفي.
- ❖ اثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية من خلال الثقة التنظيمية.
- ❖ اثر غياب العدالة التنظيمية على دوران العمل داخل المنظمة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. عمر محمد درّه, العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة, دار الرضوان للنشر والتوزيع, عين شمس, 2008.
2. ابن منظور, جمال الدين محمد بن مكرم, "لسان العرب", مجلد 8, دار صادر للطباعة والنشر, بيروت, 1990.

2. البحوث الجامعية باللغة العربية:

1. خديجة عبادو, القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات (دراسة ميدانية بجامعات ورقلة_ غرداية_ بسكرة_ الوادي), مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2013.
2. ساخي بوبكر, تمكين العاملين و علاقتها بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية و فعاليات الأداء, جامعة محمد بن احمد, وهران, 2016.
3. عايدة سعيد ديب بنات, الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم, مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية, الجامعة الإسلامية, غزة, 2016.
4. علي احمد فارس, زينب مكي البناء, جنان مهدي شهيد, دور استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية في جامعة كربلاء, المجلة العراقية للعلوم الادارية, جامعة كربلاء, العراق, العدد 51, 2017.
5. فراح العربي, أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية), اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال, جامعة ابو بكر بلقايد, تلمسان, 2018.
6. مراد رمزي خرموش, دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام (دراسة ميدانية بولاية سطيف), مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم التنظيم والعمل, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2014.

7. مزوار منوبة, اثر الحوافز على الولاء التنظيمي (دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية), مذكرة ضمن متطلبات الحصول على مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال, جامعة أمحمد بوقرة, بومرداس, 2013.
8. معمري حمزة, إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي أساتذة التعليم الثانوي, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2013.
9. نسرین غانم عبدالله أبو شاويش, محددات الثقة التنظيمية وآثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين-الأونروا, مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية غزة, 2013.
10. نور بنت فؤاد منشي, العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الادارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود, مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير آداب في الادارة التربوية, جامعة الملك سعود, السعودية, 2017.
11. ويزري سمراء, لونيبي دليلة, العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية(دراسة حالة مون الجزائر), مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم, جامعة آكلي محند أولحاج, البويرة, 2015.

3. المقالات المنشورة بالعربية:

1. اشرف عبد التواب, زهور سمران العوفي, العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك, مجلة الدراسات العربية في التربية و علم النفس, السعودية, العدد 80, ديسمبر 2016.
2. اقبال غني محمد, أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المعهد التقني بابل, مجلة الادارة و الاقتصاد, العدد 22, المعهد التقني بابل, العراق, 2017.
3. بن يحي عز الدين, أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة, مجلة ابحاث نفسية و تربوية, جامعة قسنطينة 2, قسنطينة, المجلد 4, 2017.
4. بوطكوك نهى, العلاقة التأثيرية بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية - دراسة تحليلية إحصائية لعينة من الهيئة التدريسية في جامعة قسنطينة - حوليات جامعة الجزائر 1, جامعة الجزائر, العدد 32, ديسمبر 2018.
5. بوعطيط سفيان, الولاء التنظيمي تنميته استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات, مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة تبسة, العدد 1, 2018.
6. سرير الحرثسي حياة, التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة - تحليلية لأراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, المجلة الجزائرية للاقتصاد و الادارة, جامعة البليدة 2, الجزائر, العدد 2, 2017.
7. سندس رضوي خوين, الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة, مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم, الجامعة المستنصرية, العراق, العدد 35, 2015.
8. سوسن جواد الحسيني, دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي, مجلة الجامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, معهد الادارة -الرصافة, العراق, العدد 50, 2017.
9. شقراني صفية, شتاتحة عائشة, قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة, مجلة الباحث, ورقة, العدد 1, 2018.
10. عامر عبد كريم الذبحاوي, سناء عبد كريم الذبحاوي, العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي -بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة, مجلة مركز دراسات الكوفة المحكمة, العدد 49, جامعة الكوفة, العراق, 2018.

11. عبد القادر بن برطال, تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط, مجلة دراسات العدد الاقتصادي, جامعة الاغواط, العدد 2, 2018.
12. عبد الله كاظم محمد, مصطفى طه ياسين, أثر غياب العدالة التنظيمية في انتشار ظاهرة الفساد الإداري (استراتيجيات مقترحة للمعالجة), مجلة الاقتصاد الخليجي, جامعة البصرة, العراق, العدد33, 2017.
13. غراز الطاهر, بوطوطن.م.الصالح, الولاء التنظيمي و عوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة, حوليات جامعة الجزائر 1, جامعة الجزائر, العدد 32, سبتمبر 2018.
14. فرح شعبان, شيخ سعيدة, محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات, مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات, جامعة البويرة, العدد7, 2015.
15. قويدر بورقبة, ريم عمري, أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة, مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث, المركز الديمقراطي العربي بألمانيا, العدد2, 2018.
16. كريم ناصر علي, الولاء التنظيمي لدى مدرسي الجامعة المستنصرية, مجلة كلية التربية الأساسية, العراق, العدد97, 2017.
17. كمال برباوي, إلياس سليمان, علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة NAFTA, دراسات _ مجلة دولية علمية محكمة _ العدد الاقتصادي, العدد 28, جامعة الأغواط, 2017 .
18. كمال مخامرة, درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم, مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية, العدد41, جامعة بابل, 2018.
19. محمد خير الدين محمد علي, تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف, مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية, العدد 4, جامعة بابل, العراق, 2018.
20. م.م.مروان صباح حسن, الولاء التنظيمي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة خالة في الشركة العربية للمشروبات الغازية), مجلة الجامعة العراقية, العراق, العدد3, 2016.
21. مؤيد الساعدي, أرشد عبد الأمير جاسم الشمري, محمد ثابت فرعوف الكرعوي, علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة, مجلة المؤسسة, جامعة الجزائر3, الجزائر, العدد الاول, 2012.

22. ناجي رجب سكر, الادارة بالقيم و علاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط(دراسة تطبيقية في المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية), مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية, العراق, العدد7, 2018.
23. نجاته سالم عبد الله رزيق, الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بمدينة الخمس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية/دراسة ميدانية, مجلة الجامعة الأسمرية, جامعة المرقب, ليبيا, العدد 21, 2011.
24. نجوى دراوشة, العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, المجلة الأردنية في العلوم التربوية, جامعة الاردن, العدد3, 2017.
25. وليد عبد الرحمن الفراء, تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS , الندوة العالمية للشباب الإسلامي, 2008.
26. ياسر عبد الوهاب, العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء- دراسة حالة البنك المركزي المصري, مجلة أكاديمية السادات للدراسات الإجتماعية والإنسانية, مصر, العدد 18, جوان 2017.

1. مقالات منشورة باللغة الأجنبية:

1. Ali Çağlar Gulluce, Erdoğan Kaygin, Sultan Bakadur Kafadar, Metin Atay, **The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment:A Study on the Bank Employees**, Journal of Service Science and Management, Turkey, n9, 2016.
2. Demir Mahmut, **Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior**, Anatolia_ International Journal of Tourism and Hospitality Research, Volume 22, 2011
3. Hafiz AZ, **Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore**, Arabian Journal of Business and Management Review, volume 7, 2017.
4. JERALD GREENBERG, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review ,Vol 12, No 1,1987.
5. Lalit Kumar Yadav, Nagendra Yadav, **Organizational Justice: An Analysis of Approaches_Dimensions and Outcomes**, india, NMIMS Management Review, Volume XXXI, 2016.
6. Mahboob.F, Khan.B, **Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction in Public Sector Universities of Peshawar**, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 7, 2017.
7. Maryam Lashari, Amani Moazzam, Yaamina Salman, Sidra Irfan, **Impact of Organizational Trust on Organizational justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha** , Journal of the Research Society of Pakistan, N2, 2016.
8. Neetu Choudhary, Rajender Kumar Deswal and P J Philip, **Impact of Organizational Justice on Employees Workplace and Personal Outcomes: A Study of Indian Insurance Sector Impact of Organizational Justice on Employees' Workplace and Personal Outcomes: A Study of Indian Insurance Sector**, The IUP Journal of Organizational Behavior, n4, india, 2013.
9. Nuanluk Sangperm, **Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of Autonomous University**, PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research, vol 6, Kasetsart University_Thailand, 2017.

10. Oludele Mayowa Solaja, Organizational Trust as a Conflict Management Tool in Contemporary Work Organizations, the journal Intech Open - 73092 , 2018.
11. Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, **An Integrative Model of Organizational Trust**, The Academy of Management Review, USA, 1995.
12. Upasana singh, Kailash B.L. Srivastava, **Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour**, Global Business Review, Volume:17, 2016.

.2. بحوث جامعية بالأجنبية:

1. Jixia Yang, **The role of trust in organizations do foci and bases matter**, LSU Doctoral Dissertations in The Interdepartmental Program in Business Administration Management, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, china, 2005.
2. Mostapha Bettache, **les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois**, mémoire présente a la faculté des étude supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre en sciences (M.SC) en relation industrielles université de Montréal, juin 2000.
3. Perry Smith, **How trust influences organizational effectiveness and efficiency, and how leaders can build employee-employer relationships based on authentic trust, Benefits of Trust, A Primer on Organizational Trust**, human Development End Leadership Division ASQ, 2016.

قائمة الملاحق

الملحق 01

أداة الدراسة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الموضوع: تعبئة استبيان

أخي /أختي ...الكريم/ة.....السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
في البداية أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذا الاستبيان والإجابة على الأسئلة الواردة فيه ،وذلك في إطار الإعداد لدراسة علمية تحت عنوان " علاقة العدالة التنظيمية بالثقة التنظيمية و اثرهما على تحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة دراسة حالة على عينة من العاملين في بلدية غرداية " حيث تهدف الدراسة إلى معرفة اثر العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فان الطالبة تأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان، وذلك لما لمساندتكم من الأهمية والأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة ،علما إن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
شاكراة لكم حسن تعاونكم والله يحفظكم ويرعاكم.

ملاحظة: رأيكم يثرى دراستنا لذلك أرجوا عدم إهمال أي فقرة من الفقرات

الطالبة : مشري مبروكة

تحت اشراف الاستاذة الدكتورة : لعمور رميلة

جامعة غرداية

• مصطلحات الموضوع:

1. العدالة التوزيعية: يقصد بها عدالة العوائد التي يحصل عليها الموظف على مستوى بلدية غرداية والمتمثل في الأجر المناسب ، الحوافز ، المكافآت العادلة.
2. العدالة الإجرائية: نقصد بها الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد على الموظفين، المتمثلة في معايير تقييم الأداء وأسس تحديد مستحقي المكافآت.
3. العدالة التعاملية: هي احساس الموظفين ببلدية غرداية بعدالة المعاملة التي يتلقاها من قبل اصحاب القرار، المتمثلة في تفسير القرارات المتخذة و اتاحة مشاركة الموظفين في صناعة القرار دون تحيز.
4. الولاء التنظيمي: مدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد و الاخلاص في عملهم اتجاه مؤسستهم.
5. الثقة التنظيمية: هي الاحساس و الشعور بإرتياح نفسي اتجاه الاشخاص او الجماعات التي اعمل ضمنها.

القسم الأول: معلومات عامة

الجنس: ذكر () أنثى ()
العمر: 30 سنة فأقل () من 31-40 سنة () من 41-50 سنة () أكثر من 51 سنة ()
طبيعة العمل: موظف () رئيس مكتب () رئيس مصلحة () أخرى حدددها رجاء.....
المؤهل العلمي: ثانوي فأقل () دبلوم التكوين المهني () اللسانس () مهندس () ماستر () أخرى حدددها رجاء:
سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل () من 6-10 () من 10 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

القسم الثاني : محاور الدراسة

ارجو الإجابة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك, و لايد من اختيار واحد فقط في جواب و ارجو الاجابة على كل الأسئلة حتى استفيد من الاستبيان و لكم كل الشكر و التقدير.

1) العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية:					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبــــــــــــــــارات
العدالة التوزيعية					
					1 تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء
					2 توزع الحوافز المالية على الموظفين حسب الاستحقاق
					3 يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي ابذلها بعملتي
					4 أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله
					5 الأجر القاعدي يتميز بالعدالة
					6 يتناسب راتبي مع ما أملكه من مؤهلات علمية.
					7 يمنحني قانون الوظيف العمومي الحوافز المناسبة
					8 تأثر مكانتي الوظيفية بطبيعة علاقتي الشخصية مع المدير
					9 أعبائي و واجباتي الوظيفية مناسبة جدا.
العدالة الإجرائية					
					10 يتخذ المدير القرارات الخاصة بعملتي منطقياً
					11 القرارات المتعلقة بعملتي تتخذ عقب معلومات كافية.
					12 يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء
					13 يشرح المدير القرارات للموظفين مع تزويدهم بالتفاصيل
					14 يحرص المدير على أن يقدم كل عضو رايه قبل اتخاذ القرار
					15 تتسم الاجراءات الادارية المطبقة بالمؤسسة بالعدالة
					16 يتيح المدير المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها
					17 تحرص البلدية على تنفيذ الموظفين لقراراتها دائماً
					18 يتخذ المدير قرارات العمل بأسلوب عادل
العدالة التعاملية					
					19 يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة
					20 يناقشني المدير حول القرارات المتعلقة بعملتي
					21 يراعي المدير مصلحتي الشخصية في قرارات تتعلق بعملتي
					22 يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية و الاجتماعية قبل حدوثها.
					23 يتسم سلوك المدير بالمؤسسة بالإنصاف والعدل
					24 يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في العمل
					25 أشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين الموظفين
					26 يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين
					27 عندما يتخذ المدير قرارا متعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام و الود

(2) الثقة التنظيمية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
الثقة بالمشرفين						
					كفاءة المشرف في عمله تجعلني اثق به	1
					علاقات المشرف بالعمال و المشرفين الاخرين تجعلني اثق به	2
					مشرفي في العمل يراعي حاجات و اغراض الآخرين	3
					مشرفي في العمل يرى مشاكل الآخرين كأنها مشاكله	4
					يحاول مشرفي نشر جو التفاهم	5
					مشرفي عادل في علاقاته مع الآخرين	6
الثقة بزلاء العمل						
					استطيع الاعتماد على زملائي بالعمل لتنوع مهاراتهم	7
					زملائي بالعمل يقدمون لي العون عند الحاجة دون مقابل	8
					يوجد جو من التفاهم بيني و بين زملائي	9
					زملائي في العمل يراعون حاجات بعضهم البعض	10
					اشعر بان زملائي في العمل يهتمون بمشاكلي كأنها مشاكلهم	11
الثقة بإدارة البلدية						
					اختصاص ادارة البلدية و كفاءتها بالعمل يجعلني اثق بها	12
					تقدم ادارة البلدية العون لجميع الموظفين عند احتياجهم لها	13
					تراعي ادارة البلدية مصالح الآخرين عند اتخاذها للقرارات	14
					تسعى ادارة البلدية لإقامة و توسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك	15
					تسعى ادارة البلدية لإعادة حقوق الموظفين الضائعة الى اصحابها	16
					ادارة البلدية تقدر الجهود الاستثنائية و الأفكار الجديدة	17
					ادارة البلدية تحاول اشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية	18
					ادارة البلدية عادلة في علاقاتها مع العاملين	19
					ادارة البلدية تطبق النظام على الجميع	20
					ادارة البلدية تمنح فرص ترقية عادلة	21

(3) الولاء التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					أنا على استعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح المنشود	1
					بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة يمكن لي أن أعمل فيها	2
					أشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة	3
					سأقبل أي واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة	4
					أعتقد أن ما لدى المؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم	5
					أنا أقول لزملائي وأصدقائي انني فخور لانتمائي لهذه المؤسسة	6
					لا يهمني أن أعمل سواء لدى هذه المؤسسة أو اي	7

				مؤسسة أخرى ما دمت أقوم بالعمل ذاته	
				هذه المهنة تلهمني لبذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل	8
				سأتترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفى	9
				أنا سعيد جدا باختياري هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر في الالتحاق بها	10
				لا يوجد ما أستفيد به من بقائى في هذه المؤسسة	11
				أنا أهتم بمصير هذه المؤسسة	12
				اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبته في حق نفسي	13

شكرا على تعاونكم

الملحق 02

1 مخرجات الـ SPSS لخصائص عينة الدراسة

1.1 الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	46	54.8	54.8	54.8
انثى	38	45.2	45.2	100.0
Total	84	100.0	100.0	

1.2 العمر

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30 من اقل	9	10.7	10.7	10.7
سنة 31-40 من	52	61.9	61.9	72.6
سنة 41-50 من	18	21.4	21.4	94.0
فاكثر سنة 51	5	6.0	6.0	100.0
Total	84	100.0	100.0	

1.3 المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فاقل ثانوي	37	44.0	44.0	44.0
مهني تكوين دبلوم	10	11.9	11.9	56.0
ليسانس	26	31.0	31.0	86.9
مهندس	6	7.1	7.1	94.0
ماستر	5	6.0	6.0	100.0
Total	84	100.0	100.0	

1.4 طبيعة العمل

العمل طبيعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	74	88.1	88.1	88.1
موظف				
مكتب رئيس	7	8.3	8.3	96.4
مصلحة رئيس	2	2.4	2.4	98.8
رجاء حدها اخرى	1	1.2	1.2	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الملحق 03

حساب ثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

الاستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	61

الثقة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.943	27

الولاء

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.703	13

الثقة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.927	21

الملحق 04

جدول تكرار عبارات محاور الاستبيان

1 عبارات محاور الاستبيان:

1.1 العدالة التوزيعية:

Statistiques

		ومهام متطلبات تتناسب الذاتية قدراتي مع عملي الأداء في	الحوافز توزع على المالية الموظفين حسب الاستحقاق	يتناسب راتبي مع الشهري المجهودات أبدلها التي يعملي	أحظى بمكافأة الإدارة الجهد عن الإضافي الذي أبدله	القاعدي الأجر بالعدالة يتميز	مؤهلات علمية	يمنحني قانون الوظيف العمومي الحوافز المناسبة	مكاني تأثر الوظيفية علاقتي بطبيعة مع الشخصية المدير	و أعبائي واجباتي الوظيفية جدا مناسبة
N	Valide	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ecart-type		.934	1.172	1.306	1.352	1.312	1.275	1.349	1.166	1.255
Variance		.872	1.374	1.706	1.827	1.721	1.626	1.819	1.360	1.575
Centiles	25	4.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.25	2.00
	50	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00
	75	5.00	4.75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.75	4.00

1.2 العدالة الإجرائية:

Statistiques

		المدير يتخذ القرارات الخاصة بعملي منطقيا	القرارات المتعلقة تتخذ بعلمي عقب معلومات كافية	تطبيق يتم القرارات الإدارية كل على الموظفين استثناء بلا	يشرح المدير القرارات للموظفين تزويدهم مع بالتفاصيل	المدير يحرص كل يقدم أن على قبل رايه عضو القرار اتخاذ	تتسم الإجراءات ت الإدارية المطبقة بالمؤسس بالعدالة	المدير يتبع المجال لمناقشة التي القرارات يتخذها	تحرص البلدية تنفيذ على الموظفين لقراراتها دائما	المدير يتخذ العمل قرارات عادل بأسلوب
N	Valide	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ecart-type		1.067	1.058	1.231	1.259	1.214	1.092	1.197	1.255	1.034
Variance		1.139	1.119	1.516	1.585	1.473	1.192	1.432	1.575	1.069
Centiles	25	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00

1.3 العدالة التعاملية:

Statistiques

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
N	Valide	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.17	3.65	3.45	3.29	3.51	3.69	3.50	3.52	3.58
Ecart type		.789	1.177	1.236	1.208	1.177	1.018	1.177	1.081	1.067
Percentiles	25	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

1.5 الولاء التنظيمي

Statistiques

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
N	Valide	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.12	3.38	2.58	3.57	3.25	3.37	2.89	3.86	2.99	3.24	2.52	3.54	2.38
Ecart-type		.827	1.343	1.364	1.338	1.463	1.404	1.537	1.194	1.485	1.486	1.384	1.357	1.496

1.6 الثقة بالمشرفين

Statistiques

		1	2	3	4	5	6
N	Valide	84	84	84	84	84	84
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.92	3.71	3.56	3.44	3.95	3.74
Ecart type		.934	1.048	1.196	1.206	.993	1.110
Percentiles	25	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00

1.7 الثقة بزلاء العمل

Statistiques

		على الاعتماد استطيع لتنوع بالعمل زملائي مهاراتهم	يقدمون بالعمل زملائي الحاجة عند العون لي مقابل دون	التفاهم من جو يوجد زملائي بين و بيني	العمل في زملائي بعضهم حاجات يراعون البعض	في زملائي بان اشعر بمشاكلي يهتمون العمل مشاكلهم كأنها
N	Valide	84	84	84	84	84
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4.02	4.18	4.30	3.94	3.73
Ecart type		.981	.838	.788	.961	.998
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00

1.8 الثقة بإدارة البلدية

Statistiques

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N	Valide	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.50	3.27	3.37	3.43	3.33	3.48	3.20	3.32	3.24	3.37
Ecart type		1.01	1.226	1.220	1.122	1.206	1.207	1.297	1.214	1.30	1.27
Percentiles	25	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

الملحق 05

تحليل نتائج اختبار الفروق

1. اختبار (T-test) لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances				Test-t pour égalité des moyennes			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	
العدالة_التوزيعية	.004	.948	1.541	15	.144	.28333	.18392	-.10867-
			1.563	7.797	.158	.28333	.18122	-.13646-
العدالة_الإجرائية	2.070	.171	-.482-	15	.637	.12407	.25722	-.67232-
			-.402-	5.480	.703	.12407	.30829	-.89613-
العدالة_التعاملية	12.049	.003	-	15	.020	.80185	.30910	-1.46069-
			2.594	1.832	4.493	.133	.80185	.43781

2. اختبار (T-test) لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

	Test de Levene sur l'égalité		Test-t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (B)	mY	Diff- écart
بالمشرفين_الثقة	11.447	.004	-1.888-	15	.079	-.58889-	.31195
			-1.383-	4.664	.229	-.58889-	.42589
العمل_بزملاء_الثقة	14.531	.002	-3.270-	15	.005	-1.47000-	.44953
			-2.412-	4.698	.064	-1.47000-	.60956
البلدية_إدارة_الثقة	6.952	.019	-1.345-	15	.199	-.31778-	.23625
			-1.045-	4.987	.344	-.31778-	.30409
التنظيمية_الثقة	7.312	.016	-2.467-	15	.026	-.66944-	.27141
			-1.824-	4.713	.131	-.66944-	.36698

3. اختبار (T-test) لتبيان الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

	Test d'échantillons indépendants							
	Test de Levene		t	ddl	Sig. (bilatérale)	D my	Diff-écart- type	Supérieure
	F	Sig.						
التنظيمي_الولاء	.741	.403	-	15	.163	-.33077-	.22521	.14926
			1.46					
			9-	5.332	.280	-.33077-	.27526	.36378
			1.20					
			2-					

4. اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق تبعا لمتغير العمر

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standar d	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		
						Borne inférieure	Borne supérieure	
التوزيعية_ العدالة	30 من أقل	3	3.5556	.38490	.22222	2.5994	4.5117	
	سنة 31-40 من	12	3.3981	.39200	.11316	3.1491	3.6472	
	سنة 41-50 من	2	3.5556	.00000	.00000	3.5556	3.5556	
	Total	17	3.4444	.36004	.08732	3.2593	3.6296	
الإجرائية_ العدالة	30 من أقل	3	2.8889	.57735	.33333	1.4547	4.3231	
	سنة 31-40 من	12	3.3426	.45061	.13008	3.0563	3.6289	
	سنة 41-50 من	2	3.5556	.00000	.00000	3.5556	3.5556	
	Total	17	3.2876	.47150	.11436	3.0452	3.5300	
التعاملية_ العدالة	30 من أقل	3	2.5926	1.02640	.59259	.0429	5.1423	
	سنة 31-40 من	12	3.6667	.46421	.13401	3.3717	3.9616	
	سنة 41-50 من	2	3.6667	.00000	.00000	3.6667	3.6667	
	Total	17	3.4771	.67673	.16413	3.1292	3.8251	
التنظيمية_ العدالة	30 من أقل	3	3.0123	.40628	.23457	2.0031	4.0216	
	سنة 31-40 من	12	3.4691	.35571	.10269	3.2431	3.6951	
	سنة 41-50 من	2	3.5926	.00000	.00000	3.5926	3.5926	
	Total	17	3.4031	.37949	.09204	3.2079	3.5982	
بالمشرفين_ الثقة	30 من أقل	3	2.5000	.86603	.50000	.3487	4.6513	
	سنة 31-40 من	12	3.5556	.42837	.12366	3.2834	3.8277	
	سنة 41-50 من	2	3.6667	.00000	.00000	3.6667	3.6667	
	Total	17	3.3824	.63126	.15310	3.0578	3.7069	
العمل بزملاء_ الثقة	30 من أقل	3	2.2000	1.38564	.80000	-1.2421-	5.6421	
	سنة 31-40 من	12	3.8333	.85635	.24721	3.2892	4.3774	
	سنة 41-50 من	2	3.6000	.00000	.00000	3.6000	3.6000	
	Total	17	3.5176	1.07018	.25956	2.9674	4.0679	
	البلدية_ إدارة_ الثقة	30 من أقل	3	2.8000	.17321	.10000	2.3697	3.2303
		سنة 31-40 من	12	3.6250	.37447	.10810	3.3871	3.8629
سنة 41-50 من		2	3.6667	.00000	.00000	3.6667	3.6667	
Total		17	3.4843	.45493	.11034	3.2504	3.7182	
التنظيمية_ الثقة	30 من أقل	3	2.5714	.65983	.38095	.9323	4.2105	
	سنة 31-40 من	12	3.6548	.39484	.11398	3.4039	3.9056	
	سنة 41-50 من	2	3.6500	.00000	.00000	3.6500	3.6500	
	Total	17	3.4630	.58532	.14196	3.1621	3.7640	
التنظيمي_ الولاء	30 من أقل	3	2.7179	.17765	.10256	2.2767	3.1592	
	سنة 31-40 من	12	3.3974	.41338	.11933	3.1348	3.6601	
	سنة 41-50 من	2	3.1538	.00000	.00000	3.1538	3.1538	

الملحق 06

جدول حساب معامل الارتباط Pearson

Corrélations

		العدالة_التوزيعية	العدالة_الإجرائية	العدالة_التعاملية	العدالة_التنظيمية	الثقة_بالمشرفين	بزملاء_الثقة_العمل	بإدارة_الثقة_البلدية	الثقة_التنظيمية
التوزيعية_العدالة	Pearson	1	.282	-.025-	.418	-.163-	-.278-	.196	-.098-
	Sig. (b)		.273	.923	.095	.532	.281	.450	.707
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
الإجرائية_العدالة	Pearson	.282	1	.631**	.879**	.774**	.383	.623**	.636**
	Sig. (b)	.273		.007	.000	.000	.129	.007	.006
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
التعاملية_العدالة	Pearson	-.025-	.631**	1	.848**	.679**	.834**	.533*	.770**
	Sig. (b)	.923	.007		.000	.003	.000	.027	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
التنظيمية_العدالة	Pearson	.418	.879**	.848**	1	.673**	.567*	.637**	.690**
	Sig. (b)	.095	.000	.000		.003	.018	.006	.002
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
بالمشرفين_الثقة	Pearson	-.163-	.774**	.679**	.673**	1	.740**	.825**	.936**
	Sig. (b)	.532	.000	.003	.003		.001	.000	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
العمل_بزملاء_الثقة	Pearson	-.278-	.383	.834**	.567*	.740**	1	.595*	.884**
	Sig. (b)	.281	.129	.000	.018	.001		.012	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
البلدية_بإدارة_الثقة	Pearson	.196	.623**	.533*	.637**	.825**	.595*	1	.883**
	Sig. (bi)	.450	.007	.027	.006	.000	.012		.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
التنظيمية_الثقة	Pearson	-.098-	.636**	.770**	.690**	.936**	.884**	.883**	1
	Sig. (b)	.707	.006	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق 07

جدول تحليل التباين ANOVAa لاختبار معنوية الإحذار

Coefficients^a

Modèle	Coeff non st		Coefficients stan	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur stand ard				Bêta	Corrélation simple	Partielle
			1 (Constante)	.595	.588			
العدالة التنظيمية	.300	.237	.260	1.264	.227	.694	.320	.188
الثقة التنظيمية	.472	.154	.630	3.071	.008	.810	.634	.456

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.4609	3.6812	3.2489	.36412	17
Erreur Prévision	-2.164	1.187	.000	1.000	17
Erreur standard de la prévision	.070	.225	.101	.044	17
Prévision corrigée	2.3752	3.5929	3.1803	.40788	17
Résidu	-.28809	.34100	.00000	.24368	17
Erreur Résidu	-1.106	1.309	.000	.935	17
Stud. Résidu	-1.151	2.204	.096	1.113	17
Résidu supprimé	-.31223	1.14507	.06853	.39186	17
Stud. Résidu supprimé	-1.166	2.628	.135	1.177	17
Mahal. Distance	.210	11.037	1.882	2.810	17
Distance de Cook	.002	4.822	.341	1.156	17
Bras de levier centré	.013	.690	.118	.176	17

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

الفهرس

I	الإهداء
II	شكر و تقدير
III	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الاطار النظري و الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي
3	المطلب الاول: عموميات حول العدالة التنظيمية
4	الفرع الأول: نشأة العدالة التنظيمية
4	الفرع الثاني: العدالة التنظيمية من خلال المداخل الادارية
7	الفرع الثالث: مفهوم العدالة التنظيمية
9	الفرع الرابع: اهمية العدالة التنظيمية
10	الفرع الخامس: نظريات العدالة التنظيمية
15	الفرع السادس: محددات العدالة التنظيمية
19	الفرع السابع: ابعاد العدالة التنظيمية
22	الفرع الثامن: مبادئ العدالة التنظيمية
24	الفرع التاسع: الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية
25	المطلب الثاني: عموميات حول الثقة التنظيمية
25	الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
28	الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية
29	الفرع الثالث: مداخل الثقة التنظيمية
29	الفرع الرابع: انواع الثقة التنظيمية
31	الفرع الخامس: ابعاد الثقة التنظيمية
32	الفرع السادس: نماذج الثقة التنظيمية
34	الفرع السابع: اسس بناء الثقة التنظيمية
37	المطلب الثالث: عموميات حول الولاء التنظيمي
37	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
38	الفرع الثاني: اهمية الولاء التنظيمي
40	الفرع الثالث: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
41	الفرع الرابع: نماذج الولاء التنظيمي
43	الفرع الخامس: ابعاد الولاء التنظيمي

45	الفرع السادس: مراحل الولاء التنظيمي
46	الفرع السابع: قياس الولاء التنظيمي
47	الفرع الثامن: طرق تعزيز الولاء التنظيمي
47	الفرع التاسع: آثار الولاء التنظيمي
51	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
52	المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بالعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي
52	الفرع الأول: دراسات سابقة متعلقة بالعدالة التنظيمية
54	الفرع الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالثقة التنظيمية
57	الفرع الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالولاء التنظيمي
60	المطلب الثاني: دراسات سابقة للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و اثرها على الولاء التنظيمي
60	الفرع الأول: دراسات سابقة للعلاقة بينهما باللغة العربية
61	الفرع الثاني: دراسات سابقة للعلاقة بينهما باللغة الأجنبية
63	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
63	الفرع الأول: مقارنة الدراسات باللغة العربية مع الدراسة الحالية
65	الفرع الثاني: مقارنة الدراسات باللغة الأجنبية مع الدراسة الحالية
68	خلاصة الفصل الأول
69	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بلدية غرداية
70	تمهيد
70	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
70	المطلب الأول: منهج البحث المستخدم و حدود الدراسة
70	الفرع الأول: منهج البحث المستخدم بالدراسة
71	الفرع الثاني: حدود الدراسة
71	المطلب الثاني: ادوات و الاساليب الاحصائية المستخدمة بالدراسة
71	الفرع الأول: ادوات الدراسة
73	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
75	المطلب الثالث: مجتمع و خصائص عينة الدراسة
75	الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة
76	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
81	المبحث الثاني: عرض و مناقشة لنتائج الفرضيات
81	المطلب الأول: عرض و مناقشة الفرضيات الاولى و الثانية
81	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
86	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
90	المطلب الثاني: عرض و مناقشة نتائج الفرضيات الثالثة و الرابعة
90	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

92	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
98	المطلب الثالث: عرض و مناقشة نتائج الفرضيات الخامسة و السادسة
98	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
100	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
102	خلاصة الفصل الثاني
105	الخاتمة
108	قائمة المصادر و المراجع
116	الملاحق
132	الفهرس