

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران

بن دحو سمية ، جامعة وهران 2 د. سهيل مقدم ، جامعة وهران 2

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي. للتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران حيث قدرت ب (45) موظفا من إناث وذكور. طبق مقياس العدالة التنظيمية. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية العدالة التنظيمية – الولاء التنظيمي

المقدمة:

أصبحت الموارد البشرية في وقتنا الحاضر الوسيلة الإستراتيجية المستعملة في تطوير المنظمات وضمان تقدمها ونجاحها، إذ أنه لا يمكن الاستغناء على ما تقدمه من خدمات بأي شكل من الأشكال، لهذا تسعى كل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية في تفعيل سياسة تسييرها لهذا المورد الهام بشتى الطرق والأساليب الحديثة حتى تضمن ارتباطه واستمراره للعمل فيها، كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الجزائرية بقطاعاتها المختلفة شهدت وما زالت تشهد حراك مهني ملفت للانتباه سواء انتقال الموظفين للعمل بمؤسسات أخرى محلية أو الهجرة إلى الخارج وأمام هذه الظاهرة لا يمكن إرجاع السبب فقط إلى نقص الحوافز المادية أو ضعف مستوى التسيير ولكن يرجع السبب كذلك لعدم إحساس الموظف بوجود عدالة تنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) من قبل الإدارة وعليه لا يمكن حصر الموظف في زاوية الإشباع المادي وأن هدفه الوحيد هو الحصول على المال من أجل العيش فقط، إنما يعتبر أيضا المفكر والمبدع وأنه محور العملية الإنتاجية في المؤسسة فبدونه لا تستطيع أن تصل إلى مرحلة تحقيق أهدافها.

أولا: الإطار العام للدراسة

1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا إستراتيجيا لضمان سيورة المنظمة والدفع بها نحو الأمام، لهذا نجد العديد من الدراسات في علم النفس العمل والتنظيم تسعى إلى إيجاد أساليب فعالة من شأنها المساهمة في تنمية ولاء الموظف لإدارته، فإذا أخذنا إدارة الجمارك كنموذج لدراستنا باعتبارها من أهم الإدارات التي تعتمد

عليها الدولة الجزائرية في حماية اقتصادها الوطني، فإن ولاء الموظف الجمركي لإدارته يعني هذا ولاءه للوطن مع ما يحتويه من مؤسسات اجتماعية بما فيها الأسرة، المدرسة والمجتمع بصفة عامة وعليه فإننا في هذه الدراسة سوف نأخذ موظفي المدرسة الوطنية للجمارك كعينة إجرائية باعتبارها المكان الذي يتلقى فيه أعوان جمارك تكوينهم القاعدي الأساسي والمتخصص وبه يصبح العون الجمركي (الموظف) لديه القدرة على أداء وظيفته و تأدية واجبه المهني بكل إخلاص وتفاني ولكن لتحقيق هذا الهدف ينبغي تحديد المتغير المستقل الذي يقع عليه الدور في جعل الموظف الجمركي يرتبط بإدارته دون التفكير في تركها أو الاستغناء عنها تحت أي ظرف كان خاصة إذا افترضنا أن للعدالة التنظيمية له دور في ضمان ولاء الموظف الجمركي لمنظمته، على ضوء ذلك فإننا نجد العديد من الدراسات أكدت على وجود علاقة إرتباطية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وولائهم التنظيمي كدراسة مورمان (1991) Moorman ودراسة فهداوي و القطاونة (2003) و(2004) ودراسة العبيدي (2012) ودراسة جقيدل (2015)، كما ذكر رمضان وآخرون (2003) أن المدير الناجح يحاول دائما أن يجعل الفرد يشعر بتحقيق النزاهة لضمان تحفيزه واستمراره بالعمل من خلال القرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك، بناء على هذا سوف نتأكد من طبيعة العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي المدرسة الوطنية للجمارك و للتحقق من ذلك ينبغي علينا الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية ؟
- ما مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك ؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس؟

- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن؟
- هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) و الولاء التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة :

- مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء الذي يكنه الموظفين للمدرسة الوطنية للجمارك متوسط.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والولاء التنظيمي.

3. أهداف الدراسة :

- تحديد مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية داخل المدرسة و مستوى ولائهم لها .
- التأكد من مدى تأثير العوامل الديمغرافية (الجنس والسن) في مستوى الولاء التنظيمي.
- تحديد طبيعة العلاقة التي تربط متغير العدالة التنظيمية بأبعادها بالولاء التنظيمي.

- تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول الموظفين، من شأنها أن تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة.

4. أهمية الدراسة : تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية

- تزويد صانعي القرار بالمدرسة التي ستجرى فيها الدراسة ببعض الإحصاءات حول مستوى ممارسة المسؤولين للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين خاصة الشبه الجمركيين (المدنيين) و ما لهذه الممارسة من أثر في ولائهم التنظيمي.

- قد توضح هذه الدراسة أن المورد البشري في المدرسة الوطنية للجمارك لا يكفيه الحافز المادي ليضمن ولائه لها وإنما المساواة والإنصاف تكون أكبر دافع له للبقاء والاستمرار في العمل

5. المفهوم الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

العدالة التنظيمية: هو شعور الموظف بوجود إنصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات، أي هناك توازن بين المدخلات والمخرجات والذي نكشف عليه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في مقياس العدالة التنظيمية المعتمد في هذه الدراسة.

الولاء التنظيمي: هو إخلاص العامل للمؤسسة واستمراره للعمل فيها مدى الحياة دون التفكير في تركها أو الاستغناء عنها، وعرفه كل من ألين و ماير (Allen ; Meyer 1997) على أنه مفهوم مكون من ثلاثة عناصر هي: الوجدانية Affective Commitment، الاستمرارية continuance commitment، المعيارية Normative Commitment ، فالولاء العاطفي هو ارتباط الموظف عاطفيا بالمنظمة، أما الولاء المستمر فهو أكثر عقلانية لأنه مرتبط بجملة من

عناصر التكلفة والمنافع التي يحتاجها الموظف من المنظمة. في حين يشير **الولاء المعياري** إلى شعور الموظف بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه المنظمة . (Gilmour, 2006: 19) ، والذي يكشف عليه بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في مقياس ألن و ماير (1990) للولاء التنظيمي المستخدم في الدراسة .

مفهوم العدالة التنظيمية:

يشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة . (Baldwin, 2006: 2)

كما أعطى العطوي (2007) تعريفا للعدالة التنظيمية بأنها " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة كمبدأ لتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين " هذه الفكرة استمدت اتجاهها من نظرية " آدمز" الذي رأى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة. (جقيدل، 2014: 38)

ترى بلدوين Baldwin أنسلوك العمل يمتد من نماذج تقليدية تميل إلى تصور متطلبات العمل ومراقبته والدعم الاجتماعي، والتي تعد العوامل الرئيسية في تحديد رفاه الفرد، إنتاجيته، والعدالة تعتبر إلى حد كبير بناء شخصي يجسد أكثر من العناصر الأساسية في البنية الاجتماعية، في الكثير من الأحيان يحدد مفهوم العدالة التنظيمية من خلال عدة خصائص نقيضه الظلم و يمكن أن تشمل هذه الانتهاكات لحقوق الموظفين الأمثلة التالية:

- عدم المساواة في الأجر بين الموظفين أو بين الجنسين رغم تأديتهم نفس العمل؛

- الفصل التعسفي من العمل . (Baldwin, 2006: 2)

هذه أمثلة عن العوامل التي تؤدي إلى إلغاء مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمات.

يرى فولجر (Foulger 1998) أن العدالة التنظيمية هي سلوك أخلاقي ذو فضيلة تملي على الموظفين كيف يتعاملوا ويتفاعلوا مع بعضهم البعض". (Croparzano, 2001: 165) ، كما أبرز علماء النفس ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية و العدالة التعاملية. (Baldwin, 2006: 3-4)

أ- العدالة التوزيعية Distributive Justice

قبل عام 1975 كانت دراسة العدالة الإجرائية في المقام الأول مع عدالة التوزيع وقد أشتقت هذه الدراسة من الأعمال التي أجراها آدمز (1965)، الذي استخدم إطار نظرية تبادل الاجتماعي لتقييم الإنصاف، حيث يشير هذا النوع من العدالة إلى النتائج التي يجري توزيعها بما يتناسب مع مدخلات ومخرجات ما يسمى مبدأ المساواة " آدمز " 1965 هذه النتائج تتجسد في شكل أجور، الأمن الوظيفي، الترقية وفرص العمل، أما المدخلات فتتمثل في التعليم، التدريب والخبرة والجهد، إن تكريس هذا النوع من العدالة يستدعي إلغاء الكثير من التصرفات والسلوكيات التي تؤثر في تحقيق مبدأ المساواة التي ناداه بها آدمز، مثل المحسوبية وتوزيع المكافآت على حسب الرتب والمراكز إلى غيرها، وبناء على ما جاء به ستوري (2000) Story أن الأبحاث التي درست هذا المجال توصلت إلى وجود اختلاف بين الثقافات في تحقيق العدالة التوزيعية حيث رأى

أن الأمريكيون يوزعون النتائج على حسب مبدأ الأسهم، الهنود على حسب الحاجة والهولنديين على أساس المساواة. (Timothy, 2004: 399)

ب- العدالة الإجرائية Procedural justice

هي متمثلة في نزاهة عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى نتيجة معينة، حيث لوحظ أن العدالة الإجرائية يمكن أن تفوق العدالة التوزيعية، فالموظفين يمكن أن يقبلوا طريقة توزيع النتائج إذا اتخذ المبدأ الصحيح في اتخاذ القرار، في هذا الشأن يؤكد ستوري (2000) Story أن تصور الموظفين للعدالة الإجرائية من المرجح إذا أتاحت لهم المنظمة الفرصة لتقديم المعلومات لتعبير عن اهتماماتهم قبل اتخاذ القرارات، هذا ينطبق أيضا على الحياة العامة المتمثلة في القيام بالأنشطة البسيطة مثل تناول المدراء الغداء مع الزملاء العمل مهما كان مستواهم في السلم الإداري، تشغيل سياسات الباب المفتوح هذا يمكن أن يعزز ولاء الموظفين لمنظماتهم بشكل كبير. ومن محددات العدالة الإجرائية حسب "لافنتال وآخرون (1980) Lventhal & al هي: الإتساق (consistency)، الحياد (neutrality)، الدقة (accuracy)، التنظيم (correctability)، التميز (Representativeness). (Gilmour, 2006)

ج- العدالة التفاعلية interactional justice

تقع العدالة التفاعلية تحت مظلة العدالة الإجرائية بل يمكن اعتبارها أوسع منها، فهي تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون والتي تعد جزءا من الإجراءات صنع القرارات الرسمية التعرف على بعض الجوانب الأساسية للعدالة التفاعلية التي تجعل الموظفين يتصورون وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة. (Gilmour, 2006)

مفهوم الولاء التنظيمي:

قبل زمن ليس ببعيد كان الموظف حينما يلتحق بوظيفته الأولى، التي سيباشر فيها حياته العملية يعتقد أنه سيطر في هذه المنظمة إلى أن يصل سن التقاعد، لكن تغير الوضع وأصبح الموظف ينتقل خلال حياته الوظيفية عبر منظمات متعددة وكثرت شكاوى أصحاب العمل من ندرة الولاء الوظيفي، الذي يجعل الموظف متمسكا بمنظمته مهما عرض عليه من وظائف أخرى، إن التغيير الذي طرأ على سوق العمل في القرن الحادي والعشرين يتطلب من أصحاب العمل إعادة النظر في سياساتهم تجاه موظفيهم ونكريس جهودهم لزراعة الولاء في موظفيهم لدى المنظمة التي يعملون بها .

إن الموظف الذي يتمتع بالولاء الوظيفي يتمسك بهوية منظمته التي يعمل بها، وحتى يحمل الموظف هوية منظمته فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها لا بل أن يمتلكها، فإذا شعر بأنه جزء من المنظمة، فلن يتركها ولن يتخلى عن هويته بل يترسخ الولاء لديه ويصبح من أهم أولوياته.(الحموري، 2012: 147)

فعملية زرع الولاء التنظيمي مسؤولية تقع على عاتق أصحاب العمل ووضع السياسات خاصة في سوق العمل المنافس المفتوح على مصرعيه في أيامنا هذه أمام الكفاءات الوظيفية .

وعليه يرى ابل (1984) Appell أن الولاء التنظيمي هو طريق ذو اتجاهين، فإذا أرادت قيادة المنظمة تشغيل الولاء لصالحها، عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العاملين، وتمثيل العاملين أمام الإدارة هذا إلى جانب إظهار الإخلاص و الانتساب لهم بهدف الحصول على ولائهم لها.

إن اطلاع القيادة الإدارية بمسؤولياتها يفرض عليها السهر على مصالح العاملين وكذلك عليها إظهار الولاء والإخلاص للمنظمة كحالة كلية ومن هذا المنطلق يتطلب من القائد الإداري العمل وفقا لتوجهات التالية:

- أن يفهم بأن الموظف هو جزء من الإدارة وأن يتخذ مواقف إيجابية إزاء سياساتها؛
- أن يتبع القول بالعمل ويعبر من خلال عمله أنه يعني ما يقول حين إعلانه مساندة الموظفين؛
- أن يهتم بموضوع ترقية الموظفين بمعيته ويوصي دوما لها، وأنه يتيح الفرص المناسبة لترقيتهم وترقيتهم؛
- ألا يخلط بين تأييده للعاملين ومحاسبتهم وفق الاعتبارات الانضباطية؛
- أن يسيطر على أعماله و سلوكاته و يوازنها عند تعامله مع المرؤوسين.

يرى " بروس" (Brous) أن الولاء التنظيمي بوصفه مناصرة وتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في منظمته والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف والقيم المنظمة وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي :

- التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: المقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء: والمقصود به شعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة، أما الوفاء هو ثبات على الحب وإدامته إلى الموت معه وبعد الموت مع أولاده وأصدقائه.(عويضة، 2008: 31)

لقد وضع ألين و ماير (1997) Allen ; Meyer تعريفا محددا يصف الولاء التنظيمي بوجود ثلاثة عناصر هي: الوجدانية Affective Commitment ، والاستمرارية Normative commitment المعيارية Commitment ، فالولاء العاطفي هو ارتباط الموظف عاطفيا بالمنظمة، أما الولاء المستمر هو أكثر عقلانية لأنه مرتبط بجملة من عناصر التكليف والمنافع التي يحتاجها الموظف من المنظمة، الولاء المعياري هو شعور الموظف بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه المنظمة.(Gilmour, 2006: 19)، كما اقترح كل من ألين و ماير وضع تعريف للولاء التنظيمي على أنه "القوة الترابط الفرد مع منظمته خلال مساره المهني تكون ذات صلة بأهداف المنظمة سواء هدف واحد أو أكثر " (Jaros, 2007: 8)

يُعرف الولاء التنظيمي كذلك بانتماء الفرد إلى مجموعة العمل داخل المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه مرتبط بها من خلال مساهمته في اتخاذ القرار وله الحق في تقييم البدائل المتاحة، حيث أن دراسة أراي كازوهيرو (Arai ; Kazuhiro, 1995) توصلت إلى أن الفرد هو الأساس في توليد الولاء التنظيمي عندما يشعر الموظف بالأمن الوظيفي إلى جانب العوامل الثانوية منها قدرة المدير في إدارة شؤون المنظمة وثقافتها، كما نرى نظرة مختلفة في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي عند سيمون (Simoun(1976/1991) فهو يستند على التمييز بين نحن و هم، فنحن قد تشمل العائلة أو الشركة أو الدولة التي تجعل اكتساب المنفعة نتيجة النجاحات التي تحققها الوحدة وبالتالي نعكس هذا المثال على المنظمة التي يعمل موظفيها بنشاط لتحقيق الأهداف التنظيمية ، هذا بعكس لفظ هم. (Arai, 21: 1995). وقد حدد بوليان (Boulian (1974 الولاء التنظيمي في ثلاثة عوامل رئيسية هي:

1- الإيمان القوي بأهداف وقيم المنظمة؛

2- الاستعداد لبذل جهد كبير وقوي اتجاه المنظمة؛

3- الرغبة القوية في المحافظة على العضوية في المنظمة. (Mcmarom ,

2007)

أبعاد الولاء التنظيمي:

حدد ماير وزملائه (Meyer al,1987) ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي على النحو التالي:

أولاً: الولاء التنظيمي العاطفي (التلاحمي، الوجداني) Affective Commitment
هو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتها، ينتج عن ذلك الشعور بانخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

ثانياً: الولاء المستمر، والاستمرارية continuance commitment

هو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره طبعياً هو استمرار في العمل والعطاء والعكس، وهو كذلك مرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمة،

وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها و توضيحته الشخصية من أجل فريق العمل .

ثالثا: الولاء الأخلاقي (المعيارى) Normative Commitment

هو التزام يعبر عنه الفرد بدرجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته والاستمرار في البقاء فيها والالتزامه بأنظمتها وتعليماتها . (السقاف، 2015: 48)

منهجية الدراسة و إجراءاتها

نظرا لطبيعة الموضوع وتساؤلات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

1. عينة الدراسة:

شملت هذه الدراسة خمسة وأربعون (45) موظفا يعملون بالمدرسة الوطنية للجمارك وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، جاءت خصائص العينة كالآتي:

جدول رقم (1): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والعمر:

المجموع	الجنس				الفئات
	النسب المئوية	إناث	النسب المئوية	ذكور	العمرية
19	29	13	13	6	[25 - 30]
15	13	6	20	9	[31 - 36]
5	9	4	2	1	[37 - 41]
6	7	3	7	3	[42 - 46]
45	58	26	42	19	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (1) أن عدد الذكور قدر بـ19 مما يعادل نسبة 42%، في حين قدر عدد الإناث بـ26 و التي تعادل نسبة 58%.

كما يوضح لنا الجدول رقم (1) أن الفئة العمرية الأكثر ظهوراً في عينة الدراسة هي التي تراوح عمرها ما بين [31-36] سنة عند الذكور وهذا بنسبة 20 % تليها الفئة التي تراوح عمرها ما بين [25-30] سنة والتي قدرت بنسبة 13% أما عند الإناث فالفئة العمرية التي كانت أكثر ظهوراً هي التي تراوح عمرها ما بين [25-30] سنة تليها الفئة التي تراوح سنّها ما بين [31-36]، الملاحظ هنا أن الفئة الأكثر شباباً في هذه العينة كانت للإناث أكثر من الذكور وهذا منطقي جداً لأن الذكور بعدما يتخرجوا من الجامعة يكون مفروض عليهم أداء الخدمة الوطنية عكس الإناث اللواتي هن أكثر حظوظاً من الذكور في الحصول على فرص عمل في سن مبكرة.

2. أدوات جمع المعلومات:

1.2. مقياس العدالة التنظيمية:

تم اعتماد مقياس العدالة التنظيمية وهذا بعد إعادة التأكد من صدقه وثباته، الذي يضم 12 فقرة وقد تم تبني مقياس الذي صممه الباحثين (Rahim,2000) (Nie hoff& moorman,1993) (Lee,2000) واعتمدت عليه الباحثة نمياء جود العبيدي (2012) في دراستها " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " وهذا حسب الجدول التالي

جدول رقم (2) يوضح فقرات الاستبيان وما تقيسه:

الأبعاد	رقم الفقرة	محتوى الفقرة
العدالة التوزيعية	-1	- أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا - توزيع الحوافز على المرؤوسين حسب الاستحقاق
	-2	- أحظى بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبدله
	-3-4	- أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية
	5	- تقدم لي الإدارة امتيازات مماثلة لغيري في الإدارات الأخرى .
	6-7	- يتم تطبيق القرارات الإدارية على موظفي المدرسة بدون استثناء
العدالة الإجرائية	-8	- أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المدرسة تتسم بالعدالة
		- توفر إدارة المدرسة كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل فيها
العدالة التعاملية	-9	- أشعر بأن سلوك مديري المباشر يتسم بالإنصاف والعدالة
	-10	- يفتح المدير المباشر المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها ويسمح لنا بمناقشتها
	-11	- يحرص المدير المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل
	12	- أشعر بنزاهة مديري المباشر في حسم النزاعات بين المرؤوسين

2.2 مقياس الولاء التنظيمي:

تم اعتماد مقياس الولاء التنظيمي وهذا بعد إعادة التأكد من صدقه وثباته، الذي يضم 16 و الذي طوره كل من ألن وماير (Allen & Meyer, 1990) كما تم استخدامه من قبل بعض الباحثين العرب أمثال عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحه (2009) ومزوار نوبة (2013) و هذا حسب الجدول التالي :

جدول رقم (3) يوضح فقرات الاستبيان وما تقيسه:

الأبعاد	رقم الفقرة	محتوى الفقرة
الولاء التنظيمي العاطفي	3- 4-	- لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة
	7- 10-	- هذه المدرسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها
	12- 14	- لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل فيها - أعتبر مشاكل المدرسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها - يصعب علي الالتحاق بمنظمة أخرى والانتماء إليها مثلما هو الحال في هذه المنظمة - أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المدرسة التي أعمل فيها مع الآخرين.
الولاء التنظيمي المستمر	1- 5-	- أشعر بالخوف من ترك العمل في المدرسة لصعوبة الحصول على عمل آخر
	9- 16	- سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المدرسة - إن بقاءتي في هذه المدرسة نابع من حاجتي للعمل - أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.
الولاء التنظيمي المعياري	2- 6-	- أشعر بضرورة الولاء للمدرسة التي أعمل فيها- الانتقال من منظمة إلى أخرى عمل غير أخلاقي
	8- 11-	- أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بهذه المدرسة - أحرص على الاستمرار في العمل بهذه المدرسة
	13- 15	- أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر - من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في منظمة واحدة.

3.2. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

أ. الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لمقياس العدالة التنظيمية قامت الباحثة بقياس صدق الأدوات القياس (استبيان العدالة التنظيمية) عن طريق حساب الاتساق الداخلي لل فقرات والأبعاد حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (4)

يبين معامل الارتباط الفقرات بالعوامل المستخلصة لمحور العدالة التنظيمية

اسم البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	اسم البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط
العدالة التوزيعية	1	**0.757	العدالة التفاعلية	9	**0.825
	2	**0.709		10	**0.878
	3	**0.549		11	**0.804
	4	**0.712		12	**0.757
	5	**0.477	الدرجة الكلية للمحور		**0.804
الدرجة الكلية للمحور		**0.810	** دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05		
العدالة الإجرائية	6	**0.837			
	7	**0.795			
	8	**0.743			
الدرجة الكلية للمحور		**0.879			

يتضح من الجدول رقم (4) وجود ارتباط دال بين كل البعد والفقرات المنصوية تحته، عند مستوى الدلالة 0,01، تراوحت ما بين 0,549 و 0,878، ووجود ارتباط دال عند مستوى 0,01 بين كل بعد ومحوره تراوح ما بين 0,804 و 0,879.

نستخلص من هذه النتائج، أن هناك اتساق قوي للقرارات مع العوامل المستخلصة تم مع المقياس ككل، مما يريح الطالبة في استخدام هذا المقياس كأداة لقياس متغير العدالة التنظيمية.

ب. الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي:

جدول رقم (5): يبين معامل الارتباط الفترات بالعوامل المستخلصة

لمحور الولاء التنظيمي

اسم البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	اسم البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط
الولاء العاطفي	3	**0.680	الولاء المعنوي	2	**0.544
	4	**0.477		6	**0.472
	7	**0.758		8	**0.732
	10	**0.690		11	**0.608
	12	**0.352		13	**0.706
	14	**0.738		15	**0.663
الدرجة الكلية للمحور	**0.900		الدرجة الكلية للمحور	**0.760	
الولاء المستمر	1	**0.737	الدرجة الكلية للمحور	** دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05	
	5	**0.587			
	9	**0.321			
	16	**0.584			
**0.502					

يتضح من الجدول رقم (5) وجود ارتباط دال بين كل البعد والفقرات المنضوية تحته، عند مستوى الدلالة 0,01، تراوحت ما بين 0,321 و 0,758، ووجود ارتباط دال عند مستوى 0,01 بين كل بعد ومحوره تراوح ما بين 0,502 و 0,900. نستخلص من هذه النتائج، أن هناك اتساق قوي للفقرات مع العوامل المستخلصة تم مع المقياس ككل، مما يريح الطالبة في استخدام هذا المقياس كأداة لقياس متغير الولاء التنظيمي.

ج. ثبات المقياس :

لقياس الثبات، تم استخدام معامل ألفا كرومباخ، الاستعانة بالنظام الإحصائي (spss/20) حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (6) يبين معامل الاتساق الداخلي

النتائج عن تطبيق معادلة ألفا كرومباخ للفقرات الخاصة بكل محور.

محور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
العدالة التنظيمية	12	0,840
الولاء التنظيمي	16	0,826

يبين الجدول رقم (6) أن قيم ثبات لمحور العدالة التنظيمية والذي حدد عدد فقراته بـ 12 فقرة كانت عالية، التي قدرت بـ 0,840، كما نجد قيم ثبات لمحور الولاء التنظيمي الذي حدد عدد فقراته بـ 16 كانت أيضا عالية والتي قدرت بـ 0,826.

رابعاً: عرض النتائج و مناقشتها:

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى : مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية متوسط.

للتأكد من صحة الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل تحديد مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية مرتفع، متوسط، منخفض، وهذا من خلال حساب المتوسط الفرضي بضرب (5 x12)
قسمة عدد المستويات، فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (7): يبين مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة المستوى
العدالة التنظيمية	36.78	10.87	متوسط

جدول رقم (8): يحمل التكرارات والنسب المئوية ومتوسط الفقرات الخاصة بأبعاد متغير العدالة التنظيمية

الأبعاد	رقم الفقرة	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		متوسط الفقرة
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
العدالة التوزيعية	1	12	%27	1	%2	11	%24	10	%22	11	%24	3
	2	10	%22	3	%7	21	%47	2	%4	9	%20	2
	3	21	%47	7	%16	10	%22	5	%11	2	%4	2
	4	15	%33	4	%9	13	%29	6	%13	7	%16	2
	5	11	%24	13	%29	7	%16	10	%22	4	%9	2
العدالة الإجرائية	6	12	%27	8	%18	7	%16	8	%18	10	%22	2
	7	7	%16	6	%13	15	%33	10	%22	7	%16	3
	8	1	%2	7	%16	17	%38	10	%22	10	%22	3
العدالة التعاملية	9	4	%9	5	%11	6	%13	12	%27	18	%40	3
	10	13	%29	4	%9	11	%24	6	%13	11	%24	2
	11	6	%13	5	%11	9	%20	10	%22	15	%33	3
	12	5	%11	2	%4	17	%38	5	%11	16	%36	3

من خلال النتائج المستخلصة من الجدول رقم (7) نستنتج أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية متوسط، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 36.78 و الانحراف المعياري بـ 10.87 وهذا ما يثبت أن موظفي المدرسة الوطنية للجمارك يشعرون بوجود العدالة ولكن بدرجة متوسطة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشنطاوي والعقلة (2013) التي خلصت إلى أن موظفي هيئة التدريس يدركون العدالة بدرجة متوسطة ودراسة جقيدل (2015) التي توصلت إلأن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية متوسط لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز، في حين كشفت دراسة الذهبي (2014) أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية منخفض في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بالجزائر .

- وعليه فإننا نستنتج أن موظفي المدرسة الوطنية للجمارك يدركون العدالة التنظيمية ولكن بمستوى متوسط، يرجع السبب إلى طبيعة الإشراف الذي تتميز به الإدارة حيث يتضح ذلك من الجدول رقم (8) أن العدالة التوزيعية نادرا ما تدرك من طرف الموظفين، فبعضهم رأى أنه لا يوجد هناك توافق بين ما يحصلون عليه من أجر وما يتمتعون به من مؤهلات علمية وهذا بنسبة 33% ، كما نجد نسبة 47% من يعترف بأنه لا يحصل على مكافآت رؤسائه عن الجهد الإضافي الذي يبذله و نجد نسبة 22% من يرى هناك غياب تام للعدالة عند توزيع الحوافز على المرؤوسين حسب الاستحقاق إلى جانب ضعف مستوى التحفيز بأنواعه الذي تقدمه الإدارة إذا ما تم مقارنته بحجم الحوافز التي يحصل عليها الموظفين بإدارات أخرى مقابلة لها وهذا بنسبة 24% و يرجع سبب أساسا إلى عجز الإدارة في بعض الأحيان على تجسيد مبدأ المساواة بين الموظفين من وجهة نظرهم، كما يتضح لنا من الجدول رقم (8) أن نسبة 38% من الموظفين يرون أن تطبيق العدالة الإجرائية داخل إدارة المدرسة ليست بصفة دائمة فأغلبهم

يؤكدون أنه أحيانا تطبق السلطة السلمية القرارات الإدارية على موظفي المدرسة بدون استثناء وهذا بنسبة 33% في المقابل نجد نسبة 27% من يرون عكس ذلك تماما، كما يكشف لنا الجدول رقم (8) أن أغلب موظفي المدرسة الوطنية للجمارك يقرون بوجود العدالة التعاملية ولكن بأسلوب مختلف، فمنهم من يسقطها على سلوكيات مدراءهم المباشرين التي تتسم بالإنصاف والعدالة دائما وهذا بنسبة 40% في المقابل نجد نسبة 29% من يرون أن مدراءهم لا يفتحون المجال أمامهم للاعتراض على القرارات التي يتخذونها ولا يسمحون لهم بمناقشتها، في حين نجد نسبة 36% من يشعرون بأن هناك نزاهة من طرف المديرين المباشرين في حسم النزاعات بين المرؤوسين وعليه لا يمكننا إلغاء وجود العدالة التنظيمية داخل المدرسة الوطنية للجمارك كما أنه لا يمكننا التأكيد على أنها مطبقة بشكل جيد وصريح من وجهة نظر الموظفين بالمدرسة.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: مستوى الولاء الذي يكنه الموظفين للمدرسة الوطنية للجمارك متوسط.

للتأكد من صحة الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل تحديد مستوى ولاء الموظفين للمدرسة الوطنية للجمارك: مرتفع، متوسط و منخفض وكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (9): يبين مستوى ولاء الموظفين للمدرسة الوطنية للجمارك

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة المستوى
الولاء التنظيمي	52.22	8.52	متوسط

من خلال النتائج المستخلصة من الجدول رقم (9) نستنتج أن مستوى ولاء الموظفين لإدارتهم متوسط، حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 52.22 و الانحراف المعياري بـ 8.52 وهذا ما يثبت أن الموظفين يتمتعون بالولاء اتجاه المدرسة

الوطنية للجمارك بمستوى متوسطة، توافقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة مزوار (2013) هو أن درجة الولاء التنظيمي لدى موظفين بالمؤسسات العمومية متوسطة ودراسة عبود الحراشة (2012) التي كشفت على أن درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية وبالمدرجات التربوية والتعليم جاءت متوسطة. كذلك نجد دراسة أمين السقاف (2015) التي خلصت إلى أن مستوى الولاء العاملين جاء بدرجة متوسطة وذلك بدلالة متوسطها الحسابي الذي بلغ 3.35 أي بنسبة 52% حيث حصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى بمتوسط 3.58، كما تعارضت هذه النتيجة مع دراسة حنوتة (2005) التي توصلت إلى وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ودراسة نعومي (2006) على أن العمال يشعرون بالافتخار بسبب عملهم بالمؤسسة.

وعليه نستنتج أن الموظفين يولون الولاء للمدرسة بمستوى متوسط، حيث يظهر لنا في الجدول رقم (10) أن نسبة 49 % من الموظفين يعتبرون أن مشاكل المدرسة هي جزء من مشاكلهم الشخصية وأنهم يسعون دائما على حله أو أيضا نجد نسبة 24% من يشعرون أن هذه المدرسة تعني الكثير بالنسبة لهم فمنهم من لديه الرغبة التامة في قضاء ما تبقى من حياته المهنية في المدرسة دون التفكير في مغادرتها يوما وهذا بنسبة 29% في المقابل نجد البعض منهم يفضل ترك العمل خاصة إذا توفرت له فرص عمل أخرى وهذا بنسبة 18 % هذا يفسر أن مستوى الولاء العاطفي لدى الموظفين لا يتميز بالاستقرار والتوازن فمن خلال إجابات أفراد العينة نجد من لديه الرغبة القوية في تقديم الأحسن لهذه المنظمة وهناك من ليست لديهم الرغبة حتى في البقاء للعمل فيها،

**جدول رقم (10) يحمل التكرارات والنسب المئوية ومتوسط الفقرات الخاصة
بأبعاد متغير الولاء التنظيمي**

متوسط الفقرة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		رقم الفقرة	الأبعاد
	%	5	%	4	%	3	%	2	%	1		
4	%36	16	%49	22	%9	4	%0	0	%7	3	3	الولاء العاطفي
3	%16	7	%42	19	%24	11	%11	5	%7	3	4	
3	%18	8	%27	12	%29	13	%9	4	%18	8	7	
2	%7	3	%36	16	%24	11	%20	9	%13	6	10	
3	%11	5	%29	13	%20	9	%38	17	%2	1	12	
3	%9	4	%62	28	%7	3	%13	6	%9	4	14	
3	%7	3	%42	19	%27	12	%9	4	%16	7	1	الولاء المستمر
3	%13	6	%42	19	%18	8	%16	7	%11	5	5	
3	%9	4	%64	29	%11	5	%13	6	%2	1	9	
3	%13	6	%36	16	%16	7	%18	8	%18	8	16	
3	%16	7	%67	30	%11	5	%4	2	%2	1	2	الولاء المعياري
2	%11	5	%13	6	%11	5	%24	11	%40	18	6	
3	%11	5	%40	18	%24	11	%18	8	%7	3	8	
3	%4	2	%56	26	%20	9	%7	3	%11	5	11	
2	%7	3	%29	13	%22	10	%27	12	%16	7	13	
2	%11	5	%27	12	%22	10	%20	9	%20	9	15	

كما يظهر لنا في الجدول رقم (10) أن بعض الموظفين من لديه الولاء المستمر اتجاه المدرسة الذي يتسم بجملة من عناصر التكليف والمنافع فهناك بعض الموظفين من ينتابهم الخوف من ترك العمل بالمدرسة لصعوبة الحصول على عمل آخر نظرا لحاجتهم الماسة للعمل و أيضا لوجود خيارات محدودة أمامهم حيث نجد نسبة 64% من يرى أن بقاءه في هذه المدرسة نابع من الحاجة الماسة للعمل خاصة الفئة التي وجدت صعوبة في الحصول على فرص عمل دائمة في أماكن أخرى كما يعتقد البعض منهم أن تركه للعمل بهذه المدرسة سوف ينعكس

سلبا على حياته لذلك نجد أغلبهم مستعد لتقديم مجهودات أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة حتى يضمن بقاءه فيها وهذا بنسبة 42 % و دائما بالرجوع إلى الجدول رقم (10) نلاحظ أن هناك عينة من الموظفين تشعر بالمسؤولية الأخلاقية نحو المدرسة و هذه النتيجة تفسرها نسبة 56% منهم حريصين على الاستمرار بالعمل في المدرسة حتى مع وجود عروض عمل أحسن، كما نجد نسبة 40% من يشعر بالالتزام الأخلاقي اتجاه المدرسة و الذي دفعه للاستمرار بالعمل فيها، في المقابل نجد فئة من الموظفين نادرا ما تشعر بالولاء الأخلاقي نحو المدرسة وهذا ما تفسره نسبة 40% من يجد نفسه ليس ملزما أخلاقيا للاستمرار بالعمل في هذه المدرسة ونسبة 20% من يرى أنه ليس مفروضا على الموظفين أن يقضوا حياتهم المهنية في منظمة واحدة خاصة إذا توفرت فرص عمل أحسن وأفضل في أماكن أخرى وعليه فإننا نستنتج أن الولاء للمنظمة لا يكون من طرف واحد وإنما هو شعور متبادل بين الموظف والإدارة ولا ينمو فجأة، فهو ينشأ في الفرد من خلال إدراكه بأن هذه المنظمة فعلا تحتاج إلى ولائه لها.

3. عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على أن هناك فروق في مستوى ولاء موظفي المدرسة تعزى إلى متغير الجنس، وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باستخدام اختبار "ت" والنتائج ملخصة في الجداول التالية:

جدول رقم (11) يبين الفروق في مستوى الولاء التنظيمي بدلالة الجنس

الجنس	"ن"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكور	19	36.19	9.91	0.74	0.39 غير دالة إحصائيا
إناث	26	37.58	12.30		

تشير النتائج المستخلصة من الجدول رقم (11) أن قيمة "ت" بلغت 0.74 وهي غير دالة عند مستوى 0.05 مما يدل على أن الشعور بالولاء نحو المنظمة لا يرجع لوجود اختلاف بين الجنسين مما يعكس أن الجنس لا يمكن اعتباره محدد من محددات الولاء التنظيمي، تعني هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي عند موظفي الجمارك مما يجعلنا نرفض الفرض البديل و نقبل الفرض الصفري الذي يؤكد على عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين والموظفين، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة كل من فؤاد نوارى (2008) الواردة في دراسة أبو العلا (2009) ودراسة إيهاب أحمد وعويضة (2008) الواردة في دراسة مزوار (2013) إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والجنس وأن الولاء يمكن أن يتأثر بعوامل شخصية أخرى كمدة الخدمة والحالة الاجتماعية، كما تعارضت نتيجة دراستنا مع دراسة كل من العتيبي والسواط (1997) ودراسة خليفات والملاحه (2009) التي كشفت دراستهم عن أن مستوى ولاء الإناث مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.98 وعند الذكور 3.27 وأرجعوا السبب إلى أن الذكور لديهم فرص كثيرة للعمل ولديهم حرية التنقل من جامعة إلى أخرى، هذه النتيجة لا تتطبق مع النتيجة التي توصلنا لها حيث نجد أن الموظفين سواء الذكور أو الإناث لديهم نفس الاتجاه نحو المدرسة وأن كلاهما لديهم فرص متكافئة للحصول على عمل في مكان آخر و هذا حتى يضمننا مستقبل أحسن وأفضل.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية على أن هناك فروق في مستوى ولاء الموظفين للمدرسة يعزى إلى متغير السن.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الطالبة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد على مقياس الولاء التنظيمي من أجل تحديد

مستوى (مرتفع، متوسط، منخفض) وأيضاً الاعتماد على تحليل التباين الأحادي ANOVA من أجل التأكد من دلالة الفروق، فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير السن.

المحور	30-25		36-31		41-37		46-42		المجموع	
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري
الولاء التنظيمي	48.16	10.63	56.00	60.1	49.88	4.05	60.67	2.25	52.22	8.97

جدول رقم (13) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في محور الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير السن .

المحور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	3	319.01	5.08	0.004 دالة إحصائية
	داخل المجموعات	41	62.75		
	المجموع	44			

يبين الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين المستويات المختلفة للموظفين الذين يعملون بالمدرسة الوطنية للجمارك عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) يعزى لمتغير السن. حيث نلاحظ من البيانات الواردة فيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الموظفين لإدارتهم تعزى لمتغير السن.

فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.004) وهذه القيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل الذي يؤكد على وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي بين أفراد العينة تعزى لمتغير السن.

ويظهر لنا ذلك من خلال الجدول رقم (12) أن مستوى الولاء التنظيمي جاء متوسط عند جميع الفئات العمرية وهذا بدلالة المتوسط الحسابي الذي تراوح ما بين 48.16 و60.67، بحيث كان اضعف متوسط عند الفئة التي تراوح عمرها ما بين [25 - 30] وأعلى متوسط كان عند الفئة التي تراوح عمرها [42-46].

وللكشف عن اتجاه الفروق في السن بين مختلف المستويات العمرية فيما يخص متغير الولاء التنظيمي تم تطبيق معادلة " شيفي " حيث كشفت عن النتائج التالية :

جدول رقم (14) اتجاه الفروق في السن فيما يخص متغير الولاء التنظيمي
لدى موظفي المدرسة الوطنية للجمارك ن = 45

الفئات العمرية	قيمة الفروق بين المتوسطات	مستويات الدلالة
36-31	-7.842	0.08
41-37	-1.717	0.96
46-42	-12.509 *	0.01
30-25	12.509 *	0.01
36-31	4.667	0.71
41-37	10.792	0.11

بناء على نتائج معادلة شيفي التي كشفت عن مستويات الفروق ودلالاتها المعنوية بين فئات العمرية لموظفي المدرسة الوطنية للجمارك، يبين الجدول رقم (14) أن الفروق كانت لصالح الفئة الثانية التي تراوح عمرها ما بين [42-46] في

مستوى الولاء التنظيمي وهذه نتيجة منطقية لأن هذه الفئة تمثل مرحلة الشيخوخة (نهاية المسار المهني).

جدول رقم (15): يبين ترتيب فئات السن بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي

0.5 = α		العدد	السن
2	1		
	38.44	19	30-25
39.64	39.64	8	41-37
41.34	41.34	12	36-31
46.00		6	46-42
0.657	0.222		مستوى الدلالة

كما يكشف الجدول رقم (15) عن ترتيب فئات السن على ضوء مستوياتهم في الولاء التنظيمي والتي يظهر فيها أن الفئة التي تراوح عمرها ما بين [42-46] سنة هي الفئة الأكثر ولاء تليها الفئة التي حدد عمرها ما بين [31-36] سنة وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية [37-41] سنة وأضعف فئة من حيث الولاء هي التي تراوح عمرها ما بين [25-30] سنة إذا ما تم مقارنها بالفئة الأولى والثانية. بحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من القطان (1987) ودراسة المير (1995) السواط والعتيبي (1997) التي (وردت في دراسة : مريم بن حمدان الحمداني، 2009: 26) و دراسة ستيز (1977) Stize ودراسة كان وفرانسكو (2004) Chan & Francesco الواردة في دراسة: فارس، (2011)، التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين العمر و كل من بعدي الولاء العاطفي والبعد الأخلاقي و أرجعت السبب أن بقاء الموظف لسنوات عديدة في المنظمة يجعله أكثر ولاء.

كذلك نجد دراسة (Abdullah Mohamed and Shaowjason 1999) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين العمر والالتزام العاطفي عند العاملين

بوزارة الصحة بدولة الإمارات مع وجود علاقة معاكسة بين العمر والالتزام المستمر.

كما تعارضت نتيجة دراستنا مع دراسة المعاني (1999) التي كشفت على عدم وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي وقد أرجع السبب إلى أن الكفاءة والامتيازات لا تحتسب بالعمر بل بمعايير أخرى. (الحمداني، 24:2009) و دراسة أبو العلا (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير العمر، حيث كانت مستوى الدلالة لمحور الولاء التنظيمي تساوي 0.18 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما أكد على أن العمر لا يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي.

5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة : تنص الفرضية على أن هناك علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجراءات، التعاملية) والولاء التنظيمي وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط "بيرسون".

جدول رقم (11)يبين معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية

(العدالة التوزيعية، الإجراءات، التعاملية) و الولاء التنظيمي

معامل الارتباط	الولاء التنظيمي	درجة الحرية Df	قيمة (ر) الجدولية R	مستوى الدلالة Sig
العدالة التوزيعية	0.523	43	0.489	0.001 دال إحصائيا
العدالة الإجراءات	0.608			
العدالة التعاملية	0.508			
الدرجة الكلية	0.639			

تشير النتائج من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة "ر" المحسوبة قدرت بـ 0.639 و قيمة "ر" الجدولية قدرت بـ 0.489 وبالتالي نجد أن قيمة "ر" المحسوبة تجاوزت قيمة "ر" الجدولية عند مستوى الدلالة 0.001 يدل هذا على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث كان أقوى ارتباط في بعد العدالة الإجراءات والذي قدر بـ 0.608 تم يليه على التوالي بعد العدالة التوزيعية بقيمة 0.523 والعدالة التعاملية بـ 0.508 وعليه تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة مورمان (1991) Moorman إلى أن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشرا للالتزام التنظيمي أكثر من عدالة التوزيعية كما أكدت نتائج دراسته إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وولائهم التنظيمي، في حين أكدت دراسة كل من فهداوي والقطاونة (2004) و (2010) ودراسة العبيدي (2012) إلى وجود علاقة قوية بين متغيرات العدالة التنظيمية والإيمان بالمنظمة وإلى وجود ارتباط قوي وبنسب متفاوتة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي، وعليه نفسر هذه النتيجة التي توصلنا لها في دراستنا الحالية أنه كلما كان مستوى إحساس الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بالعدالة التنظيمية مرتفعاً زاد ذلك من مستوى ولائهم لها، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إرتباطية قوية بين بعد العدالة الإجراءات و الولاء التنظيمي، يدل ذلك على أن الموظف في المدرسة يدرك أهمية مبدأ المساواة والإنصاف في تطبيق التعليمات والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء مهما كانت درجتهم في السلم الإداري، وأنه مهما اهتمت إدارة المدرسة بتحسين الظروف المادية للموظفين والمهنية إلا أن مبدأ المساواة والعدل في اتخاذ القرارات وتطبيقها على الموظفين يعد أهم مؤشر للعدالة التنظيمية بالنسبة لهم.

المراجع:

- 1- أبوتايه، بندر كريم .(2012). *اثر العدالة التنظيمية على سلوك الموطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 (العدد 2).
- 2- أبو العلا، محمد صلاح الدين . (2009). *ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين. تم استرجاعها من:
<https://eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/files.pdf>
- 3- أبوندا، سمية خميس.(2007) *تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية*. شهادة ماجستير، جامعة غزة، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال. فلسطين
- 4- جقيدل، سمية. (2014). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. تم استرجاعها من:
<http://www.journals.ju.edu.jo/dirasat%20edu/article/.../3122.pdf>
- 5- حنوتة، سامي. (2005) *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية*. شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين
- 6- خليفات، علاء الدين صالح؛ الملاحه، منى. (2009). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية*. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 (العدد 3-4). تم استرجاعها من:
<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/.../289-340.pdf>
- 7- عويضة، إيهاب أحمد. (2008). *أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات الأهلية*. رسالة ماجستير غير المنشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. تم استرجاعها من:
<http://www.hrdiscussion.com/hr45239.pdf>

- 8- فارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 (العدد الأول): 69. تم إسترجاعها من :
<http://www.darnascusuniversity.edu.sy/mag/law/.../69-91.pdf>
- 9- الحموري، صالح سليم. (2012). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 10- الحمداني، بن حمدان مريم. (2009). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة مودة، عمان. تم استرجاعها من:
<http://www.elibrary.medui.edu.my/books/2014/MEDIU4659PDF>
- 11- الذهبي، حياة. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة أدرار.
- 12- السقاف، صفوان أمين. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. مجلة علوم الاقتصادية اليمنية، المجلد 16 (العدد 1). تم استرجاعها من:
http://www.sustech.edu/staff_publication/2015.pdf
- 13- الشنطاوي، تواف موسى؛ العقلة، ريما محمود. (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها سبيل تحسينها. مجلة العلوم التربوية والنفسية الأردنية، المجلد 14 (العدد 4).
- 14- العبيدي، نماء جواد. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8 (العدد 24)
- 15- مزوار، منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة على عينة من المؤسسات العمومية. رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر. تم استرجاعها من:

<http://www.dlibrary.univ.boumerdes.dz.8080/handle/.../1819.pdf>

16- Arai, k. (1995). *organization loyalty a preliminary study hototsubshi*. Journal of economics, 36(1):21-32. Retrieved from: <http://hermes-ir.lib-hit-u.ac.jp/.../Hjeco>

17- Baldwin, s. (2006). *Organization justice copyright institute for employment studies*. Retrieved from: <http://www.employment-studies.co.uk/system/.../mp73.pdf> –

18- Jaros,s.(2007). *meyer and allen mode of organizational commitment measurement issues*. Retrieved from :<http://www.steveJaros.com/.../Jaros-icfai-2007-Mayer-and-Allen7>

19- Gilmour, s. M. (2006). *organizational culture the communication of loyalty anethrrography*. Master's thesis by research, communication studies university of Canberra. Retrieved from: http://www.muse.Jhu.edu/J_journal/sof/summary/V_804/48

20- Mcmarom,b. (2007). *Organization commitment relationship commitment and their association with attachment style and locus of control*. In partial fulfillment of the requirements for the degree, Master of science in psychology. Retrieved from: http://www.livingdementia.com/.../organization_relationshi

21- Timothy, a. (2004). *organizational justice and stress the mediating role of work family confect*. journal of applied psychology, 89(03):395-404. Retrieved from: <http://www.timothy-judge.com/work-family>