



أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية
The impact of organizational justice on the job loyalty of workers in
Algerian and foreign institutions

مهمل عبد المالك¹ *

¹ جامعة الجزائر 03 مخبر الصناعة التقليدية mehallel.abdelmalek@yahoo.fr

تاريخ الاستلام : 2021/05/27 ؛ تاريخ المراجعة : 2021/06/03 ؛ تاريخ القبول : 2021/06/05

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية، وإدراك مفهوم وأهمية الولاء الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص. ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية مع للمتغيرات المدروسة.

وقد تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة، وأن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة. كما تم التوصل إلى أن الولاء الوظيفي هو أحد أهم مؤشرات نجاح المنظمات له مكانة كبيرة ومهمة بالنسبة للمنظمة، وأن الموظف المخلص الذي يتمتع بولاء عالي لمنظمته كالشجرة المثمرة التي تعود بالنفع على الطرفين وهو مؤشر إيجابي لأن الانتماء والولاء يُعتبران من أساسيات العمل. ولذلك من الضروري تعزيز قيم أساسية تساهم في تعميق الولاء الوظيفي عند الموظف، وتحديد إيجابياته وسلبياته. وبذلك تتجلى أهمية الولاء الوظيفي من خلال سعيه لتحقيق العدالة التنظيمية التي تعرف بأنها محصلة الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الولاء الوظيفي، الرضا الوظيفي، التحفيز، شركات الاتصالات.

تصنيف A23, M10:JEL

Abstract: This study aims to know the factors that achieve the dimensions of organizational justice, to understand the concept and importance of functional loyalty, and to know the relationship between levels of organizational justice and job loyalty among workers in the private sector. And find out whether there are statistically significant differences about organizational justice with the studied variables.

It has been concluded that organizational justice expresses the extent of employee awareness of work procedures, and interaction with results that are characterized by fairness and that have a positive or negative impact on the performance of employees and the success of the organization, and that the main determinant of the worker's efforts, performance and satisfaction with him is the degree of fairness or unfairness. It was also concluded that functional loyalty is one of the most important indicators of the success of organizations that has a great and important position for the organization, and that a loyal employee who enjoys high loyalty to his organization is like a fruitful tree that benefits both parties, which is a positive indicator because belonging and loyalty are considered one of the basics of work. Therefore, it is necessary to reinforce basic values that contribute

Keywords : organizational justice, job loyalty, job satisfaction, motivation, telecom companies

JEL Classification : A23, M10

* جامعة الجزائر 3 mehallel.abdelmalek@yahoo.fr

المقدمة العامة:

تعد العدالة التنظيمية إحدى أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وذلك من خلال الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة من عدمها في مكان العمل، ففي الحالات التي يزداد فيها إحساس العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية، كإنخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من إحساس بالأمان الوظيفي ومن ثم ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة مما يسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

1. إشكالية البحث:

والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. فالولاء الوظيفي يشكل البيئة السليمة والمناسبة ويعتبر أهم العوامل المؤثرة في إخراج الطاقات الوظيفية، ومن هنا تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية؟
وللإحاطة أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الإشكاليات الفرعية التالية:

- أ. ما عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص؟
- ب. ما العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص؟
- ج. ما مدى وجود فروق بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى كالعمر، والمؤهل العلمي، والجنس، وعدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والراتب؟
- د. ما المقصود بالولاء الوظيفي، وفيما تشمل العوامل المؤثرة فيه؟

2. الفرضيات:

بغية الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- أ. العدالة التنظيمية هي القيمة الناتجة من جراء إدراك الأفراد للإنصاف أو النزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها.
- ب. تأتي أهمية الولاء الوظيفي من خلال سعيه لتحقيق العدالة التنظيمية التي تعرف بأنها محصلة الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، وأن الولاء الوظيفي يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للفرد.
- ج. توجد فروق ذات دلالة بين شركات الاتصال السعودية وشركات الاتصال في الجزائر وشركة أوريدو نظراً لتغير القوانين والتنظيمات والموقع الجغرافي.
- د. يعد موضوع الولاء الوظيفي المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام بين أفراد التنظيم بعضهم مع البعض الآخر، وللولاء الوظيفي تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم.

3. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في نوعيتها النظري والتطبيقي، كالتالي:

- أ. **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية في: الاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ومقترحات فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي.
- ب. **الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية في:
 - أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة؛
 - إن الشعور بالعدالة التنظيمية يمكن أن يشكل مدخلاً لإعادة دراسة نمط القيادة وسلوكها الإداري من حيث تحديد الأهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية ويقلل من الصراعات والنزاعات.

4. أهداف الموضوع:

إن لهذا الموضوع عدة أهداف من بينها:

- أ. التعرف على عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص؛
- ب. التعرف على ماهية الولاء الوظيفي وأهميته لدى العاملين في القطاع الخاص؛
- ج. معرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص؛
- د. التعرف على إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الاتصال المحلية والأجنبية.

5. حدود الدراسة:

لهذه الدراسة حدودها الموضوعية، والبشرية، والمكانية، والزمنية التالية:

- أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
- أ. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص؛
- ب. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية؛
- ج. الحدود المكانية: سوف تقتصر هذه الدراسة على العاملين على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية؛
- د. الحدود الزمانية: سوف تقتصر هذه الدراسة من سنة 2017 إلى غاية 2020م.

6. أهداف الموضوع:

- إن لهذا الموضوع عدة أهداف من بينها:
- ه. التعرف على عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص؛
- و. التعرف على ماهية الولاء الوظيفي وأهميته لدى العاملين في القطاع الخاص؛
- ز. معرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص؛
- ح. التعرف على إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الاتصال المحلية والأجنبية .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول العدالة التنظيمية

هناك اهتمام واضح من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات المهمة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وعن طريقها يمكن تحقيق الرضا الوظيفي (حسن، أحمد علي محمد، العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومدرجات العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة دراسة).

المطلب الأول: أهمية العدالة التنظيمية

تحتل العدالة التنظيمية أهمية استثنائية داخل المؤسسات مهما تباينت طبيعة النشاطات، وقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأعمال، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم وتمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم هذا ما استدعى إلى ضرورة انتهاز أساليب إدارية حديثة كالتمكين الإداري الذي يتضمن إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة واتخاذ القرار، كما يستلزم أحداث تغييرات إدارية وسلوكية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد: 07 - 2016، ص304).

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي: (المليجي أحمد حسني عبد العالي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي، وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 164 ، الجزء الأول، يوليو 2015م، ص531).

أ. العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة، وذلك من خلال عدالة التوزيع.

ب. تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية.

ج. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.

د. العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهو ما تبرزه العدالة التفاعلية.

ه. تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم ، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

و. تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

المطلب الثاني: مقومات إدراك العدالة التنظيمية والآثار السلبية لغيابها

- أن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات.
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، ولذا فإن الحديث عن أي منهما دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية¹.

المطلب الثالث: الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) — تتلخص الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية بحساب الباحثين كالتالي: (المليجي أحمد حسني عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 325).

1. ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
2. انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.
3. أما بالنسبة لغياب بعد عدالة الإجراءات والقرارات غير العادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من التتابعات التنظيمية السلبية مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرهما.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية

هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وفيما يلي بيان ذلك:

الفرع الأول: بيئة العمل

إن نقطة الانطلاق لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح لمفهوم البيئة التنظيمية، والتعرف على خصائصها، حيث أن الحديث عن العدالة التنظيمية لا يمكن أن يتم بمعزل عن التعرف على خصائص تلك البيئة التي تحتوي هذا النوع من العدالة، وفي ذلك يقال: " إن تفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض في بيئة عمل تتوافر فيها درجات من الرسمية وبعضاً من الجوانب الشخصية، لاشك أن هذه البيئة تشعرهم بالرضا، وتبعث فيهم الرغبة في التعاون والمشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة، كل هذا من شأنه أن يحقق نوع من التفاعل بين الفرد بقدراته وإمكانياته والبيئة المحيطة به سواء كانت داخلية أم خارجية" (نفس المرجع السابق، ص 137).

الفرع الثاني: العلاقات بين الأفراد

تلعب المنظمة دوراً مؤثراً في طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين، حيث "تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تركز الإدارة على توفير مناخ يتسم بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين الأفراد، ومن ثم الاهتمام بمشاعرهم وسلوكياتهم المؤثرة على أدائهم". وعلى ضوء ذلك يستشعر الباحث بأهمية وجود مناخ يساهم بتوطيد العلاقات الإنسانية والإيجابية بين أفراد المنظمة، والذي بدوره يحقق الشعور بالرضا والمشاركة بجميع أنواعها ويساهم في عملية بناء الذات مما يجعلهم أكثر وعياً وإدراكاً للعدالة التنظيمية (الفضلي مراد نمر، مرجع سبق ذكره، ص 80) وفيما يلي ملخص مكونات العدالة التنظيمية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): ملخص مكونات العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية: ملائمة النتائج
الإنصاف: مكافأة العاملين على أساس مساهماتهم
المساواة: توفير التعويض نفسه لكل موظف
الحاجة: توفير المنفعة على أساس احتياجات المرء الشخصية
العدالة الإجرائية: ملائمة عملية التخصيص
الاتساق: يتم التعامل مع جميع الموظفين بالشيء نفسه
عدم التحيز: لا يجب التحيز لأحد أو مجموعة بالتمييز أو سوء المعاملة
الدقة: تستند القرارات على معلومات دقيقة
تمثيل جميع الأطراف المعنية: يجب أن يكون مناسب لأصحاب المصلحة
التصحيح: هناك عملية استئناف أو آلية لتحديد الأخطاء
الأخلاق: لا تنتهك قواعد السلوك المهني
العدالة التفاعلية: ملائمة العلاج الذي يتلقاه الفرد من رموز السلطة
التعامل مع الآخرين بعدالة: احترام الموظف ومجاملته والحفاظ على كرامته
العدالة الإخبارية: عدالة توزيع تبادل المعلومة ذات الصلة مع الموظفين

المصدر: بحري صابر، خرמוש منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد 3، العدد 2، 2017، ص 82-83.

المبحث الثاني: المتغيرات ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية

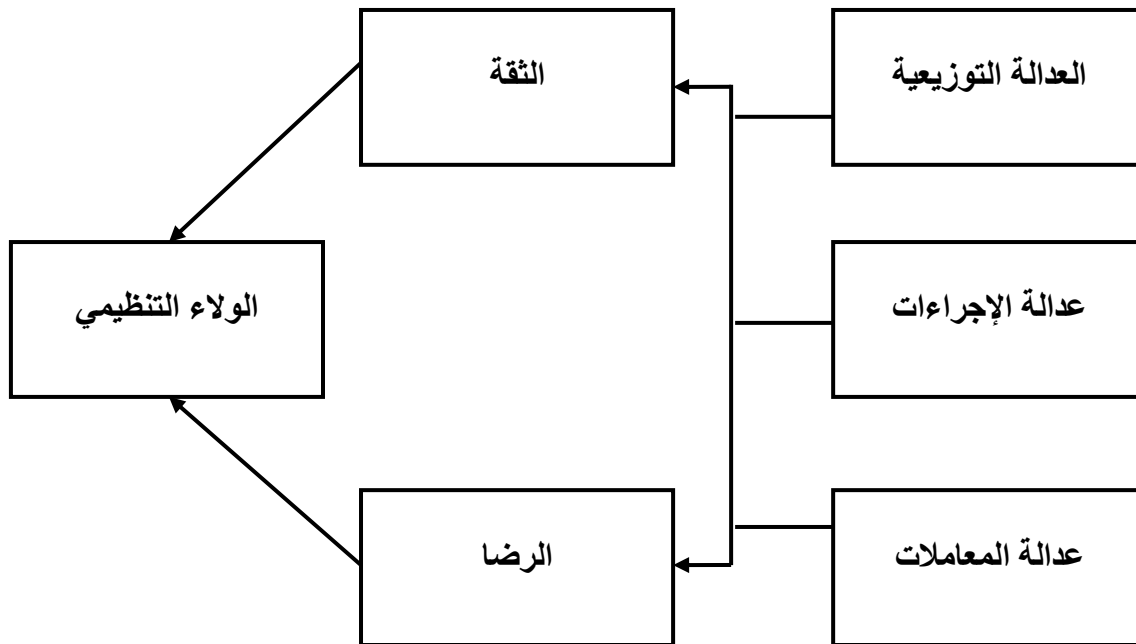
يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق نجاحها، وقد أصبح على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتوفير البيئة المادية والنفسية المناسبة للعاملين فيها لزاماً. ويعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لفتت الاهتمام الكبير من قبل الباحثين لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، وارتباط وثيق بعوامل عدة ذات أثر واسع في الأفراد والمنظمات على حد سواء مثل الرضا الوظيفي، والغياب، ومعدل دوران العمل، والفعالية، وتحمل المسؤولية واعتزاز الأفراد بالمنظمات التي يعملون فيها واستعدادهم للدفاع عنها.

المطلب الأول: الولاء التنظيمي

يعبر الولاء التنظيمي الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والتشابه بين قيم الفرد وقيم المنظمة، وامتلاك الفرد دافعية كبيرة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، والنظر بإيجابية للمنظمة، بالإضافة إلى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل فيها، وتفضيلها على غيرها، والاعتزاز بها وبالانتماء إليها. إذ يقاس الولاء التنظيمي بالأبعاد الثلاثة الآتية:

- أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
1. **الولاء العاطفي:** إحساس الفرد بالعاطفة القوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها وارتباطه بها وشعوره بأنه جزء منها وهي جزء منه، وتفضيلها على المنظمات الأخرى، وكذلك تطابق قيمه وأهدافه مع قيمها وأهدافها.
 2. **الولاء المستمر:** إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها لو استمر في العمل لدى منظمته مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بمنظمة أخرى.
 3. **الولاء المعياري:** شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء مع المنظمة بسبب ضغوط زملائه في المنظمة التي يعمل بها، حيث يأخذ في اعتباره ما يقوله الآخرون لو ترك العمل في المنظمة، فهو لا يريد ولا يرغب أن يسبب قلقاً للشركة والزملاء بسبب تركه للعمل.
- وبالنسبة لمراحل تطور الولاء التنظيمي، فقد بين باكنان أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية، وهي:
- أ. **مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (مرحلة التجربة):** ويكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون هدفه الحصول على القبول والأمن من قبل التنظيم.
 - ب. **مرحلة العمل والإنجاز:** ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.
 - ج. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وفيها تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.
- أما أهم العوامل التي تسهم في زيادة ولاء العاملين اتجاه منظماتهم فتشمل:
- **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين:** لأن الأفراد في سعي دائم حتى يجدوا ذلك التنظيم الذي يقوم بإشباع حاجاتهم ومن ثم يزداد ولاؤهم اتجاهه.
 - **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** يزداد الولاء التنظيمي عند الأفراد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها واضحة، وكلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة.
 - **وجود نظام حوافز مناسب:** ذلك أن الولاء التنظيمي يزداد عندما يتبع التنظيم نظاماً فعالاً من أنظمة الحوافز.
 - **زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تحفز الأفراد على المساهمة في اتخاذ المواقف، وإطلاق الطاقات في طرح الأفكار، كما أن المشاركة تشجع على قبول المسؤولية، وتزيد من درجة الولاء التنظيمي عند الأفراد.
 - **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** إذ كلما كان المناخ التنظيمي متمتعاً بدرجة معينة من الثبات النسبي أو الاستقرار، انعكس ذلك إيجابياً على قيم الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم على سلوكهم.
 - **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** وذلك بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة راتب السعود، (سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص ص 203-205)

الشكل رقم (01): آلية تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي



المصدر: مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي — دراسة حالة عينة من المنظمات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012/2013، ص 88.

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) — المبحث الرابع: دراسة ميدانية، مقارنة بين شركة الاتصالات السعودية وشركة اوريدو بالجزائر
المطلب الأول: عينة الدراسة

- مكان الدراسة: شركة الاتصالات السعودية وشركة اوريدو.
- توزيع الاستبيان: تم توزيع أزيد من 150 استبيان على موظفي (جميع الرتب والمناصب) كلا الشركتين.
- عدد الاجوبة المقبولة: 54 بالنسبة لشركة الاتصالات السعودية و54 لشركة اوريدو الجزائرية.
- تاريخ اعداد الدراسة: بين جويلية 2019 ومارس 2020.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الخاصة باستبيان الموزع على شركة الاتصالات السعودية

1. معامل الثبات:

معامل ثبات الاستبيان Teste de fiabilité: يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. (الدكتور محمد خالد عكاشة، استخدام نظام SPSS في تحليل البيانات الاحصائية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2002، ص 196)

نعتمد على معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach و من خلال نتائجنا تحصلنا على الجدول التالي باستعمال برنامج SPSS 25

جدول يمثل نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	30

بالنسبة لمعامل ثبات الاستمارة كرونباخ ألفا فقد قدرت قيمته بـ 0,914 أي (91,4%)، وبذلك يمكن القول بأن عبارات الاستمارة و أسئلتها متناسقة داخليا بدرجة جيدة جدا مقارنة مع حجم العينة.

و منه معامل الصدق هو $\sqrt{0,914}$ و نجده يساوي 0,956 أي 95,6% ما يدل على قياس و ملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال البيانات.

2. اختبار الفرضيات:

- 1- ما عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص.
- 2- ما العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.
- 3- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغيرات كل من العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والجنس.

4- ما المقصود بالولاء الوظيفي، وفيما تتمثل العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الخاصة باستبيان الموزع على شركة اوريدو

1. معامل ثبات الاستبيان Teste de fiabilité:

يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.(الدكتور محمد خالد عكاشة، استخدام نظام SPSS في تحليل البيانات الاحصائية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2002، ص 196)

و من خلال نتائجنا تحصلنا على الجدول التالي باستعمال برنامج SPSS 25

جدول يمثل نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	30

بالنسبة لمعامل ثبات الاستمارة كرونباخ ألفا فقد قدرت قيمته بـ 0,914 أي (91,4%)، وبذلك يمكن القول بأن عبارات الاستمارة و أسئلتها متناسقة داخليا بدرجة جيدة جدا مقارنة مع حجم العينة.

و معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

و منه معامل الصدق هو $\sqrt{0,914}$ و نجده يساوي 0,956 أي 95,6% ما يدل على قياس و ملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال البيانات.

اختبار الفرضيات:

2. اختبار الفرضيات:

- 1- ما عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص.
- 2- ما العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
 3- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغيرات كل من العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والجنس.
 4- ما المقصود بالولاء الوظيفي، وفيما تتمثل العوامل المؤثرة فيه.
 متغير مستوى العدالة التنظيمية تم انشاؤه من خلال متغير العدالة التنظيمية الذي هو متغير كمي وهو المتوسط الحسابي لكل مستجوب فهو محصور بين 1 و 5 لأنه مجموع الاختيارات نقسمها على عدد البنود.
 والخيارات كانت من 1 إلى 5 حسب معيار ليكارت الخماسي إذن من خلال متغير المسؤولية الاجتماعية وحسب الجدول التالي نقوم بإنشاء متغير مستوى المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

المتوسط المرجح	المستوى (الخيار)	مستوى المسؤولية الاجتماعية
من 01 إلى 1,79	غير موافق تماما	منخفض جدا
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق	منخفض
من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسط
من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
من 4,20 إلى 05	موافق تماما	مرتفع جدا

وبالتالي متغير مستوى العدالة التنظيمية هو متغير كمي رتبي.
 وفي هذه الحالة يجب دراسة قوة الارتباط بين محاور الاستبيان:
 بما أن أسئلة المحاور عبارة عن متغيرات نوعية رتبية حسب معيار ليكارت نعتمد إذن على معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Rho de Spearman)
 وباعتماد على برنامج SPSS 26 و بحساب الدرجات الكلية لكل محور و استخراج نتائج الارتباطات المدونة في الجدول التالي لاختبار الفرضيات التالية:

Corrélations		الولاء الوظيفي
العدالة التنظيمية	Rho de Spearman	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55

Rho de Spearman هو معامل الارتباط لسبيرمان و محصور بين الصفر والواحد
 Sig مستوى الدلالة المعنوية SIG هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ يحدد قبل سحب العينة وعادة يكون ما يكون يساوي 0,05.

سنعتمد خلال هذه الدراسة على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:
 الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 ارتباط غير معنوي.
 الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 ارتباط معنوي.
 ومن خلال نتائج الجدول نجد أن كل قيم مستوى الدلالة المعنوية SIG أقل من 0,05 مما يدل على أن الارتباط معنوي ومنه نستنتج وجود علاقة بين المحورين.
 حيث نجد أن المحور الأول " مستويات العدالة التنظيمية ": له علاقة طردية مع المحور الثاني " الولاء الوظيفي " بارتباط قدره 0,763 و هي علاقة مرتفعة وهذا يعني أنه كل زيادة بوحدة واحدة في تدريب مستويات العدالة التنظيمية سينتج عنه زيادة قدرها 56,1% من الولاء الوظيفي.
 - ومنه الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الأولى محقة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تدريب الموارد البشرية وتحسين كفاءة العمليات الداخلية.
 3- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغيرات كل من العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والجنس.

أ_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي العمر.
 بما بأن متغير العدالة التنظيمية هو البعد الكلي لكل بنود المحور الأول ويتم حسابه بطريقة المتوسطات باستخدام برنامج SPSS26 ويكون أوتوماتيكيا متغير كمي وهو عبارة عن أرقام بين 1 و 5 لأنه المتوسط الحسابي لكل البنود للمستجوبين.

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
وبما أن متغير العمر فيه أكثر من مجموعتين وهو متغير كمي نوعي إذن الاختبار الاحصائي المناسب لاختبار هذه الفرضية هو اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA
ومن بين شروطه أن يكون المتغير الكمي العدالة التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي
ولاختبار التوزيع الطبيعي في بحثنا هذا نستخدم برنامج SPSS26 نستخرج جداول التوزيع الطبيعي لكل المتغيرات ونعتمد على اختبار الفرضيات التالية:
الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العدالة التنظيمية	,246	55	,000	,851	55	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

و من خلال الجدول يظهر لنا اختبارين اختبار شابيرو ويلك Shapiro-Wilk و يستعمل لحجم العينة أقل من 50 و اختبار كولموكروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov^a و هو لاختبار العينات الأكثر من 50 و أيضا برنامج SPSS ويظهر أوتوماتيكيا علامة ^a أمام الاختبار المناسب
و من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنية لمتغير العدالة التنظيمية تساوي الصفر و هو أقل من 0,05 و منه نقبل فرضية العدم (الفرضية الصفرية H_0) و التي تنص على أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي لا يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية ANOVA بل نعتمد على الاختبارات اللامعلمية و هي البديلة لها و بما أن عدد فئات العمر أكثر من 2 نستعمل اختبار **Kruskal-wallis Test** و هو اختبار الكشف هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات للبيانات اللامعلمية.
وباستخدام برنامج SPSS26 نستخرج النتائج في الجداول التالية:

Rangs			
	السن	N	Rang moyen :
العدالة التنظيمية	أقل من 30 سنة	14	27,86
	من 30 إلى 50 سنة	41	28,05
	Total	55	

يبين لنا الجدول أعلاه أن قيم متوسط الرتبة Rang moyen لكل نوع من فئات العمر متقاربة وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات العمر للعدالة التنظيمية و لكن الجدول الموالي هو الذي يبين لنا هل يوجد فروق أم لا من خلال الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:
الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات
الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات

Tests statistiques ^{a,b}	
	العدالة التنظيمية
H de Kruskal-Wallis	,002
ddl	1
Sig. asymptotique	,969
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : السن	

سوف نعتمد على مستوى الدلالة المعرف بـ Sig. Asymptotique والذي يساوي 0.969 وهو أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات الفئات لمتغير العمر.

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
ومنه الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغير العمر غير محققة.
ب_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي المؤهل العلمي.
بما بأن متغير العدالة التنظيمية هو البعد الكلي لكل بنود المحور الأول وهو متغير كمي
وبما أن متغير المؤهل العلمي فيه أكثر من مجموعتين ولكن من خلال التكرار وجدنا فقط مجموعتين وهو متغير كمي نوعي إذن
الاختبار الاحصائي المناسب لاختبار هذه الفرضية هو اختبار t في حالة العينتين المستقلتين:
ومن بين شروطه أن يكون المتغير الكمي العدالة التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي
وهو شرط غير محقق من خلال اختبار الفرضية السابقة.
وبالتالي لا يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية اختبار t في حالة العينتين المستقلتين بل نعتمد على الاختبارات اللامعلمية وهي
البديلة لها وبما أن عدد فئات المتغير الشخصي الجنس يساوي 2 نستعمل اختبار يو ماي واتوني وهو اختبار الكشف هل هناك
فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطين للبيانات اللامعلمية.
كما أن متغيرات الاستبيان كانت نوعية لذلك فالاختبارات الملائمة في حالة المتغيرات غير الكمية (نوعية أو كيفية) فهي
الاختبارات اللامعلمية.
وباستعمال برنامج SPSS نستخرج النتائج المدونة في الجدول التالي:

Rangs				
	المؤهل التعليمي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
العدالة التنظيمية	مؤهل ثانوي	8	35,00	280,00
	مؤهل جامعي	47	26,81	1260,00
	Total	55		

يبين لنا الجدول أعلاه أن قيم متوسط الرتبة Rang moyen لكل نوع من فئات المستوى التعليمي متباعدة وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المستوى التعليمي والعدالة التنظيمية و لكن الجدول الموالي هو الذي يبين لنا هل يوجد فروق أم لا من خلال الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:
الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين .
الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين.

Tests statistiques ^a	
	العدالة التنظيمية
U de Mann-Whitney	132,000
W de Wilcoxon	1260,000
Z	-1,348
Sig. asymptotique (bilatérale)	,178
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,189 ^b
a. Variable de regroupement : المؤهل التعليمي	
b. Non corrigé pour les ex aequo.	

سوف نعتمد على مستوى الدلالة المعروف بـ Sig. Asymptotique والذي يساوي 0.189 وهو أكبر من 0.05 ومنه نتبع الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات الفئات لمتغير المؤهل التعليمي.
ومنه الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل العلمي غير محققة.
ج_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي عدد سنوات الخبرة.
بما بأن متغير العدالة التنظيمية هو البعد الكلي لكل بنود المحور الأول وهو متغير كمي
وبما أن متغير عدد سنوات الخبرة فيه أكثر من مجموعتين وهو متغير كمي نوعي إذن الاختبار الاحصائي المناسب لاختبار هذه الفرضية هو اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA
ومن بين شروطه أن يكون المتغير الكمي العدالة التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي
وهو شرط غير محقق من خلال اختبار الفرضية السابقة.
وبالتالي لا يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية ANOVA بل نعتمد على الاختبارات اللامعلمية وهي البديلة لها و بما أن عدد فئات العمر أكثر من 2 نستعمل اختبار Kruskal-wallis Test و هو اختبار الكشف هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات للبيانات اللامعلمية.

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
وباستخدام برنامج SPSS26 نستخرج النتائج في الجداول التالية:

Rangs			
	الخبرة في المؤسسة	N	Rang moyen :
العدالة التنظيمية	أقل من 10 سنوات	14	29,00
	من 10 إلى 20 سنة	32	28,19
	أكثر من 20 سنة	9	25,78
	Total	55	

يبين لنا الجدول أعلاه أن قيم متوسط الرتبة Rang moyen لكل نوع من فئات عدد سنوات الخبرة متباعدة نوع ما وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المستوى التعليمي و العدالة التنظيمية و لكن الجدول الموالي هو الذي يبين لنا هل يوجد فروق أم لا من خلال الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات

الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات

Tests statistiques ^{a,b}	
	العدالة التنظيمية
H de Kruskal-Wallis	,236
ddl	2
Sig. asymptotique	,889
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : الخبرة في المؤسسة	

سوف نعتمد على مستوى الدلالة المعروف بـ Sig. Asymptotique والذي يساوي 0.889 وهو أكبر من 0.05 ومنه نتبع الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات الفئات لمتغير عدد سنوات الخبرة. ومنه الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة غير محققة.

د_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي الحالة الاجتماعية.

د_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي الجنس.

بما بأن متغير العدالة التنظيمية هو البعد الكلي لكل بنود المحور الأول وهو متغير كمي

وبما أن متغير عدد سنوات الخبرة فيه أكثر من مجموعتين وهو متغير كمي نوعي إذن الاختبار

وبما أن متغير الجنس فيه فقط مجموعتين وهو متغير كمي نوعي إذن الاختبار الإحصائي المناسب لاختبار هذه الفرضية هو اختبار t في حالة العينتين المستقلتين:

ومن بين شروطه أن يكون المتغير الكمي العدالة التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي

وهو شرط غير محقق من خلال اختبار الفرضية السابقة.

وبالتالي لا يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية اختبار t في حالة العينتين المستقلتين بل نعتمد على الاختبارات اللامعلمية وهي البديلة لها وبما أن عدد فئات المتغير الشخصي الجنس يساوي 2 نستعمل اختبار يو ماي واتوني وهو اختبار الكشف هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطين للبيانات اللامعلمية.

كما أن متغيرات الاستبيان كانت نوعية لذلك فالاختبارات الملائمة في حالة المتغيرات غير الكمية (نوعية أو كيفية) فهي الاختبارات اللامعلمية.

وباستعمال برنامج SPSS نستخرج النتائج المدونة في الجدول التالي:

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
العدالة التنظيمية	ذكر	26	34,00	884,00
	أنثى	29	22,62	656,00
	Total	55		

يبين لنا الجدول أعلاه أن قيمتي متوسط الرتبة Rang moyen لكل فئة من الجنس غير متقاربان وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الجنس

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
 ولكن الجدول الموالي هو الذي يبين لنا هل يوجد فروق أم لا من خلال الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:
 الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين
 الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين.

Tests statistiques ^a	
العدالة التنظيمية	
U de Mann-Whitney	221,000
W de Wilcoxon	656,000
Z	-2,651
Sig. asymptotique (bilatérale)	,008
Variable de regroupement : a. الجنس	

سوف نعتمد على مستوى الدلالة المعرف بـ Sig. Asymptotique والذي يساوي 0.008 و هو أقل من 0.05 و منه نتبع الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات الجنس في العدالة التنظيمية. وهذا الاختلاف يكون لصالح الفئة الأكبر متوسط وهي فئة الذكور في المجال حيث متوسطها الحسابي يساوي 34.00.

4- ما المقصود بالولاء الوظيفي، وفيما تتمثل العوامل المؤثرة فيه.
 سنقوم خلال هذا المجال بنمذجة الظاهرة المدروسة الولاء الوظيفي و المحاور الأخرى و لذلك سيكون الجانب الثاني كمتغير تابع و محاور الجانب الأول كمتغيرات مفسرة ، و نقوم بالتقدير باستخدام الانحدار الخطي بطريقة المربعات الصغرى و طريقة ENTER أي إدخال كل المتغيرات المفسرة و نفرض أن العلاقة خطية.
 و نحصل على النتائج التالية :

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,894 ^a	,799	,792	,31417	2,265
a. Prédicteurs : (Constante), العدالة والولاء الوظيفي , العدالة التنظيمية					
b. Variable dépendante : الولاء الوظيفي					

يبين الجدول السابق نتيجة حساب معامل الارتباط البسيط R حيث كان يساوي 0.894 ومعامل التحديد R^2 أو R-deux والذي يساوي 0.799 كما أن قيمة معامل التحديد المصحح R-deux ajusté ($R^2=0.792$) تشير إلى 79,20% وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر المتغيرة التابعة بنسبة 79,20% أما الباقي فهو مفسر من طرف المتغير العشوائي وكذلك المتغيرات الأخرى و عوامل أخرى.

تحليل قيمة دربن وتسن Durbin-Watson و التي تساوي 2.265.

● مقارنة تحليلية بين الشركتين:

بالنسبة لمعامل ثبات الاستمارة كرونباخ لكل الفئتين كان يفوق 90% وهذا ما يدل على أن الفئتين كانا متفهمين للموضوع وأسئلة الموضوع.

كما أن تكرارات المعلومات الشخصية لكل من الفئتين كانتا متقاربتان وكانتا تحتوي على تجانس في التوزيع مما جعل البحث لكل من الفئتين يحتوي على متغيرات ستزيد من مصداقية البحث.

وأيضا بالنسبة لمحاور الاستبيان لكل من الفئتين كانت الإجابات غالبا عند الاختبار موافق مما يدل على فهم المستجوبين لأسئلة المحاور لكل من الفئتين وأنها كانت جلية ولا يوجد فرق بينها.

لكل من الفئتين كانت أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص تتمثل في عبارات المحاور الأول دون الاستغناء عن أي منها وهذا ما يدل على أن عبارات المحاور الأول مهمة جدا وكانت قد وضعت في الاستبيان بعد تحكيم ودراسة مدققة لأنها أثبتت أنها متغيرات جد مهمة.

لكل من الفئتين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تدريب الموارد البشرية وتحسين كفاءة العمليات الداخلية وهذا ما كان معمول به في المؤسسات

ومن خلال الفئتين وجدنا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغير العمر مما يدل أنه يمكن المؤسسات ألا تهتم بالعمر من أجل تفعيل العدالة التنظيمية

ومن خلال الفئتين وجدنا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل العلمي مما يدل أنه يمكن المؤسسات ألا تهتم بالمؤهل العلمي من أجل تفعيل العدالة التنظيمية

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
ومن خلال الفنتين وجدنا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة مما يدل أنه يمكن المؤسساتين ألا تهتم بسنوات الخبرة من أجل تفعيل العدالة التنظيمية
ولكن وجدنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزي الجنس أي أنه عامل من العوامل التي يختلف العدالة التنظيمية لو أهلما.

ومن خلال نمذجة ظاهرة الولاء الوظيفي وجدنا أنه كل من العدالة التنظيمية والعدالة والولاء الوظيفي لهما علاقة طردية أي كلما زاد واحد منهما زاد الولاء الوظيفي ولكن بنسب مختلفة حيث أن زيادة العدالة التنظيمية ستؤثر أكثر في الولاء الوظيفي لمؤسسة السعودية وأن زيادة في العدالة والولاء الوظيفي ستؤثر أكثر في الولاء الوظيفي لمؤسسة أوريدو.

المطلب الرابع: أهم النتائج المتوصل إليها

من خلال تحليل الاستبيان السابق توصلنا الى أهم النتائج المعروضة كالتالي:
بالنسبة لشركة الاتصالات السعودية:

- يحصل العاملون في المؤسسة على الترقيات الوظيفية بنسبة كبيرة بناءً على إنجازاتهم
- تسعى إدارة المؤسسة على توفير المعلومات لجميع العاملين دون تمييز.
- غالباً ما توزع إدارة المؤسسة المهمات الوظيفية حسب القدرات الذاتية والعلمية للعاملين.
- يتلقى الموظف مكافآت عادية تتناسب مع الجهد الذي أبذله.
- الموظف في شركة الاتصالات السعودية لا يشعر أن الامتيازات التي يتحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل زملائه.

- يتطلع أغلب الموظفين إلى البقاء في المؤسسة للاستفادة من الترقيات.
- ليس بالضرورة الحيادية في التعاملات ونزاهة قرارات الإدارية داخل المؤسسة هي سبب تمسكي بها.
- يوجد تفاوت بين الموظفين في الشعور بالراحة داخل المؤسسة من عدمه.
- ممكن أن تكون المعاملات الغير الحيادية داخل المؤسسة تجعل الموظف يبحث عن وظيفة لدى المؤسسات المنافسة لها.
- الترقيات العادلة تجعل من الموظف وفي للمؤسسة وليس بالضرورة تمنعه من البحث عن وظيفة في مكان آخر.

بالنسبة لشركة أوريدو:

- ليس بالضرورة يحصل العاملون في المؤسسة على الترقيات الوظيفية بناءً على إنجازاتهم
- ليس في كل الحالات تحرص إدارة المؤسسة على توفير المعلومات لجميع العاملين دون تمييز.
- غالباً ما توزع إدارة المؤسسة المهمات الوظيفية حسب القدرات الذاتية والعلمية للعاملين.
- يتلقى الموظف مكافآت عادية تتناسب مع الجهد الذي أبذله.
- يشعر الموظف أن الامتيازات التي يتحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل زملائه
- القليل من الموظفين يتطلعون إلى البقاء في المؤسسة للاستفادة من الترقيات.
- ليس بالضرورة الحيادية في التعاملات ونزاهة قرارات الإدارية داخل المؤسسة هي سبب تمسكي بها.
- يوجد تفاوت بين الموظفين في الشعور بالراحة داخل المؤسسة من عدمه.
- ممكن أن تكون المعاملات الغير الحيادية داخل المؤسسة تجعل الموظف يبحث عن وظيفة لدى المؤسسات المنافسة لها.
- الترقيات العادلة تجعل من الموظف وفي للمؤسسة وليس بالضرورة تمنعه من البحث عن وظيفة في مكان آخر.

نتائج اختبار الفرضيات

— عند قيامنا بدراسة هذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية من خلال الفرضيات الموضوعية في بداية الدراسة تبين لنا مدى خطئها وصحتها وفق الآتي:

- الفرضية الأولى: العدالة التنظيمية هي القيمة الناتجة من جراء إدراك الأفراد للإنصاف أو النزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني؛
- الفرضية الثانية: تأتي أهمية الولاء الوظيفي من خلال سعيه لتحقيق العدالة التنظيمية التي تعرف بأنها محصلة الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، وأن الولاء الوظيفي يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للفرد، لأن العدالة التنظيمية هي من أسباب ارتفاع الولاء الوظيفي بما يحققه من مساواة بين العمال في الحقوق والواجبات في المنظمة، مما تدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهد وترفع الروح المعنوية لهم، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة؛

— الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة بين شركات الاتصال السعودية وشركات الاتصال في الجزائر وشركة أوريدو نظراً لتغير القوانين والتنظيمات والتموقع الجغرافي، صحيحة، حسب ما أثبتته الدراسة.

— الفرضية الرابعة: يعد موضوع الولاء الوظيفي المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام بين أفراد التنظيم بعضهم مع البعض الآخر، وللولا الوظيفي تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم. لأن الولاء الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية واستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) — ثانياً: نتائج البحث

- نوردها كما يلي:
- تعتبر العدالة التنظيمية أحد الظواهر التنظيمية، ذات المفهوم النسبي عند مختلف الكتاب واختلال مدارسهم الفكرية؛
- تحتل العدالة التنظيمية أهمية استثنائية داخل المؤسسات، وقد حظي هذا الموضوع بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأعمال؛
- تؤثر العدالة التنظيمية إيجاباً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف والعدل تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة؛
- يعتبر موضوع الولاء الوظيفي المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام بين أفراد التنظيم بعضهم مع البعض الآخر؛
- إن أهمية الولاء الوظيفي تكمن في كونه يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات؛
- تتمثل العوامل التي تؤثر على ولاء العاملين في الحوافز والمكافآت، وحزمة الأجور، فرص الترقية، التدريب والتطوير، أسلوب القيادة الإدارية، معاملة المنظمة للموظفين؛
- يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة؛
- إن مفهوم الرضا الوظيفي كان له دور في بناء و تطور الإدارة بشكل عام واتساع مجالاته في العصر الحديث حيث أن موضوع الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم؛
- إن الولاء الوظيفي والولاء المؤسسي مسلمة ناتجة عن الرضا الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي هو مؤشر لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته؛
- التحفيز قوي ومؤثر في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة ولذلك فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمراً في المنطقة؛
- عند تحفيز العامل للمرة الأولى فإنه يتوقع تحفيز في المرة الثانية وإلا سوف يصاب بالإحباط ويقل مستوى الاداء لأنه كان متوقع أن يتم تحفيزه.
- وجود علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية بين جميع أبعاد القوة التنظيمية وجميع أبعاد الأمان الوظيفي بالمنظمات موضع التطبيق.
- وأيضاً وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد القوة التنظيمية على أبعاد الأمان الوظيفي.
- ثالثاً- التوصيات:
- من خلال النتائج المذكورة يمكن اقتراح بعض التوصيات وهي:
- يجب الاهتمام بالعاملين سواء في القطاع العام أو الخاص؛
- الاهتمام بهذه المفاهيم ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع بمنهج علمي سليم؛
- إرساء مبدأ العدالة والمساواة في المؤسسات وإسقاط المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة، لإرضاء العاملين؛
- التكوين المعرفي بالمؤسسات للتعريف بمفاهيم العدالة والولاء والرضا؛
- على شركات الاتصال المحلية والأجنبية تطبيق مثل هذه الدراسات العلمية التي لها أثر إيجابي على الفرد والمؤسسة معاً.
- ثالثاً- التوصيات:
- من خلال النتائج المذكورة يمكن اقتراح بعض التوصيات وهي:
- يجب الاهتمام بالعاملين سواء في القطاع العام أو الخاص؛
- الاهتمام بهذه المفاهيم ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع بمنهج علمي سليم؛
- إرساء مبدأ العدالة والمساواة في المؤسسات وإسقاط المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة، لإرضاء العاملين؛
- التكوين المعرفي بالمؤسسات للتعريف بمفاهيم العدالة والولاء والرضا؛
- على شركات الاتصال المحلية والأجنبية تطبيق مثل هذه الدراسات العلمية التي لها أثر إيجابي على الفرد والمؤسسة معاً.

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، (ص ص: 326-339) —
المراجع

- ¹ - حسن، أحمد علي محمد، العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومدرجات العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد 2، ع3، (2011م).
- ² - عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد: 07- 2016 .
- ³ - المليجي أحمد حسني عبد العالي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي، وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 164 ، الجزء الأول، يوليو 2015م.
- ⁴ - الفضلي مراد نمر، الأمن الوظيفي والتوظيف، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- ⁵ - راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.