



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم ادارة الاعمال



أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين

(دراسة تطبيقية علي بعض شركات الخدمات المالية)

The Impact of Organizational Justice on the Organizational Loyalty of
Employees

(An Applied Study on some of Financial Services Companies)

بمحة تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

إشراف الدكتور

سامي مصطفى محمد علي

إعداد الدارس

ايمن محمد عثمان محمد محمد عثمان

2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى من مهّدا لي طريق العلم بعد الله

... أمي وأبي ...

إلى من مدوا يد العون لي طيلة مشواري

... إخوتي وأخواتي ...

إلى مشاعل النور المضيئة في حياتي

... أساتذتي ...

إلى زملائي وكل من يعرفني

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر ونفك

الحمد لله والصلاة والسلام على خير البرية المعلم الاول وعلى اله وصحبه اجمعين ،
يطيب لي ان أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات
العليا.

كما اتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أستاذي الدكتور / سامي مصطفى محمد علي
المشرف على هذا البحث وجميع أساتذتي طوال مسيرتي التعليمية ، والشكر لأفراد أسرتي
لوقوفهم معي دائما.

كما اتوجه بجزيل الشكر إلى شركة السودان للخدمات المالية المحدودة وشركات الوساطة
المالية لموافقهم على اجراء الدراسة الميدانية

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع | رقم الموضوع |
|---|-------------------------|-------------|
| أ | الاستهلال | 1 |
| ب | الاهداء | 2 |
| ج | الشكر والعرفان | 3 |
| د | قائمة المحتويات | 4 |
| ز | مستخلص الدراسة | 5 |
| ح | Abstract | 6 |
| الفصل الاول : الاطار العام للدراسة | | |
| 1 | المقدمة | 1-1 |
| 2 | مشكلة البحث | 2-1 |
| 3 | اهداف البحث | 3-1 |
| 3 | اهمية البحث | 4-1 |
| 4 | التعريفات الاجرائية | 5-1 |
| 4 | العدالة التنظيمية | 1-5-1 |
| 5 | الولاء التنظيمية | 2-5-1 |
| 6 | هيكل البحث | 6-1 |
| 6 | فجوة الدراسات السابقة | 7-1 |
| الفصل الثاني : الاطار النظري | | |
| 7 | مقدمة | 1-1-2 |
| 7 | مفهوم العدالة | 2-1-2 |
| 7 | اهمية العدالة التنظيمية | 3-1-2 |
| 9 | ابعاد العدالة التنظيمية | 4-1-2 |
| 10 | العدالة التوزيعية | 1-4-1-2 |
| 11 | العدالة الاجرائية | 1-4-1-2 |

| | | |
|---|--|---------|
| 12 | عدالة التعاملات | 3-4-1-2 |
| 13 | نظريات الدافعية من خلال مراعاة العدالة | 5-1-2 |
| 17 | تعريف الولاء التنظيمي | 1-2-2 |
| 19 | فوائد الولاء | 2-2-2 |
| 20 | أنواع وأبعاد الولاء التنظيمي | 3-2-2 |
| 20 | الولاء العاطفي | 1-3-2-2 |
| 21 | الولاء المستمر | 2-3-2-2 |
| 21 | الولاء الأخلاقي | 3-3-2-2 |
| 22 | مراحل الإلتزام التنظيمي | 4-2-2 |
| 22 | العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي | 5-2-2 |
| 24 | الدراسات السابقة | 3-2 |
| الفصل الثالث : منهجية واجراءات الدراسة | | |
| 29 | نموذج الدراسة | 1-3 |
| 30 | فرضيات الدراسة | 2-3 |
| 30 | منهجية الدراسة | 3-3 |
| 31 | مجتمع وعينة الدراسة | 4-3 |
| 31 | مصادر جمع البيانات | 5-3 |
| 31 | حدود الدراسة | 6-3 |
| 32 | تطوير اداة القياس | 7-3 |
| 35 | اختبار جودة مقياس الدراسة (الإستبانة) | 8-3 |
| الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات | | |
| 36 | مقدمة | 1-4 |
| 36 | تمهيد | 2-4 |
| 36 | معدل الاستجابة | 3-4 |
| 38 | الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة | 4-4 |
| 41 | التحليل العاملي الاستكشافي | 1-5-4 |
| 42 | التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل العدالة التنظيمية | 2-5-4 |

| | | |
|--|---|--------|
| 44 | التحليل العاملي للمتغير التابع الولاء التنظيمي للعاملين | 3-5-4 |
| 46 | الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة | 6-4 |
| 48 | نموذج الدراسة المعدل | 7-4 |
| 48 | فرضيات الدراسة المعدلة | 8-4 |
| 49 | التحليل الوصفي للمتغيرات | 9-4 |
| 51 | الارتباطات بين متغيرات الدراسة | 10-4 |
| 53 | اختبار الفرضيات | 11-4 |
| 53 | اختبار الفرضية الأولى | 1-11-4 |
| 56 | اختبار الفرضية الثانية | 2-11-4 |
| 58 | ملخص اختبار الفرضيات | 12-4 |
| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات | | |
| 59 | نتائج الدراسة | 1-5 |
| 59 | مناقشة نتائج البحث | 2-5 |
| 60 | توصيات الدراسة | 3-5 |
| 61 | محددات الدراسة | 4-5 |
| 61 | توصيات ببحوث مستقبلية | 5-5 |
| 62 | قائمة المصادر والمراجع | |
| الملاحق | | |
| 65 | الاستبانة في صورتها النهائية | 1 |
| 67 | قائمة بأسماء المحكمين | 2 |
| 70 | مخرجات برنامج التحليل | 3 |

مستخلص البحث

هدف هذا البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين بشركات الخدمات المالية ، ومعرفة المكونات الداخلية التي تتفاعل فيما بينها لخلق الولاء التنظيمي وتمثلت مشكلة البحث في تأثير ابعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال فرضية رئيسة وهي هل تؤثر ابعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ، وشملت عينة البحث العاملين بشركات الخدمات المالية حيث بلغ حجم العينة 119 موظفًا، مع استخدام المنهج التحليلي الوصفي .

توصل البحث لمجموعة من النتائج منها وجود علاقة ايجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات وكل من الولاء العاطفي والمعياري والولاء المستمر ، كما توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وكل من الولاء العاطفي والمعياري والولاء المستمر

كما قدم البحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة فهم مكونات العدالة التنظيمية من اجل العمل على تعزيزها بما يخدم ولاء الموظفين وبالتالي تحقيق اهداف الشركة الكلية ، وعلى الشركات ان تولي مسألة الولاء التنظيمي اهتماما وذلك لما يتضمنه من اثار ايجابية على جميع مستويات الشركة ، كما عليها تصميم برامج وخلق والمحافظة على الولاء بما تتضمنه من تحقيق كافة متطلبات العدالة التنظيمية و اي مستجدات اخرى ، تنمية مهارات المدراء والرؤساء لما لهم من دور كبير في تحقيق العدالة التي تساهم بدورها في تحقيق الولاء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية – الولاء التنظيمي

Abstract

The purpose of this research is to identify the nature of the relationship between the organizational justice and the organizational loyalty of the employees at the financial services companies and the knowledge of the internal components that interact with each other to create organizational loyalty. The problem of research is the effect of the organizational justice Organizational loyalty of the employees. The samples are collected from the financial services companies and is from 119 employees in which the Descriptive analytical method used.

As results of research we found number of positive relation between procedural justice, fairness of transactions, and emotional and normative loyalty and continuous loyalty. There is also a relationship between distributive justice and emotional and normative loyalty and continuous loyalty

The research also advised sum recommendations, its important to understand the components of organizational justice in order to strengthen it, in order to serve the loyalty of employees and thus achieve the companies' overall goals. Companies should pay attention to the issue of organizational loyalty because it has positive effects at all levels of the company. And the creation and conserve of loyalty, including the realization of all the requirements of regulatory justice and any other updates, develop the skills of managers to achieve justice, and therefore contributes to achieves organizational loyalty

Keywords: Organizational Justice - Organizational Loyalty

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

الفصل الاول :الاطار العام للبحث

1-1 المقدمة :

مما لاشك فيه ان قضية الولاء التنظيمي في المؤسسات تعتبر من القضايا المهمة حيث يرى هيجان (1998) ان دراسات الولاء التنظيمي يعتبر جزءاً من دراسة الاتجاهات التي هي موضوع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الانسانية ، وقد اكد العضائيلة (1995) ان وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي بعدد من العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها .

كما ان من اهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي هي العدالة التنظيمية وهنا يذكر الطبولي واخرون(2015) ان محاولات التنظير الاولى لمفهوم العدالة التنظيمية ظهرت في اعمال ادمز(1963) حيث ركز على عدالة التوزيع حيث يقيس الفرد في مقارنة دائمة بين معدل مخرجاته ومدخلاته مع مخرجات الاخرين وتتحقق العدالة بتساوي طرفي المقارنة ، ويرى زايد (2006) ان الاهتمام بالعدالة التنظيمية يعود الاسباب لعدد من الاسباب ابرزها: الحاجة الى التخلي عن السياسة التنظيمية التقليدية القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم ،وتبنى سياسات اخلاقية اخرى تنسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي.

1-2 مشكلة البحث :-

ركزت كل الدراسات على الولاء التنظيمي ودراسة العوامل المؤثرة عليه من جوانب مختلفه دون الاستفاضة في العوامل الراجعة لقواعد العدالة التنظيمية من منظور الافراد انفسهم والتي تسند وتعزز هذا الولاء اضع الى ذلك مساءلة الترابط بين قواعد العدالة التنظيمية وهل ضعف احد هذه الجوانب مع توافر الجوانب الاخرى قد يخلق الولاء ام العكس صحيح ام يجب توافرها معا كم ان ان الدراسات السابقة لم تلقي الضوء على العاملين بالقطاع المالي خصوصا في السودان .وفي ضوء ذلك تتمثل فرضية البحث في الاجابة على سؤال هل تؤثر قواعد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ؟ هذه المشكلة تثير العديد من التساؤلات منها:

1. هل تؤثر العدالة التوزيعية على الولاء العاطفي ؟
2. هل تؤثر العدالة التوزيعية على الولاء الاخلاقي ؟
3. هل تؤثر العدالة التوزيعية على الولاء المستمر ؟
4. هل تؤثر العدالة الاجرائية على الولاء العاطفي ؟
5. هل تؤثر العدالة الاجرائية على الولاء الاخلاقي ؟
6. هل تؤثر العدالة الاجرائية على الولاء المستمر ؟
7. هل تؤثر عدالة التعاملات على الولاء الاخلاقي ؟
8. هل تؤثر عدالة التعاملات على الولاء العاطفي ؟
9. هل تؤثر عدالة التعاملات على الولاء المستمر ؟

1-3 أهداف البحث :-

هدف البحث الى التعرف على:

1. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركات الخدمات المالية .
2. التعرف على ابعاد العدالة التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي

1-4 اهمية البحث :

اهمية نظرية : يستمد هذا البحث أهميته النظرية من انها تاتي كمتابعة للاتجاهات الحديثة في الدراسات التنظيمية والسلوكية. و المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والتأصيل العلمي لمفهوم والولاء التنظيمي والتعرف على العوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليه .

اهمية تطبيقية : تكمن في النتائج والتوصيات قد تساعد في معرفة مستويات الولاء التنظيمي و اثر ابعاد العدالة التنظيمية عليها .

1-5 التعريفات الاجرائية :

1-5-1 العدالة التنظيمية :

عرف آدمز (1963) العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد حينئذٍ بالظلم.¹

و هناك ثلاثة ابعاد من العدالة التنظيمية، وهي:²

أ. العدالة التوزيعية : عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في :

الأجور والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة .وهي

العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات.

ب. التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية

ج. العدالة الإجرائية : وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت

في تحديد المخرجات .إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات

المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة

المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي

استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

1 مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - العدد 7-2007- صفحة 59

²العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة - عمر محمد درة - دار الرضوان للنشر والتوزيع - 2008- ص 38-45

د. عدالة التعاملات : وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظّمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و عدالة التعاملات يكون مستوى ولائه مرتفعاً. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع و التعاملات يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

1-5-2 الولاة التنظيمي: 1

يعتمد البحث الابعاد الثلاثة للولاء التنظيمي حسب دراسة Allen & Meyer (1993) وهي :

1. الولاة العاطفي : وهو مرتبط بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله وباحساسه بان البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات
2. الولاة الاخلاقي : وهو احساس الموظف والتزامه بالبقاء في المنظمة
3. الولاة المستمر : ويمثل القيمة الاستثمارية التي يمكن ان يحققها في مقابل ما سيفقده من امتيازات فيما لو قرر الالتحاق بمنظمة اخرى .

¹العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة - عمر محمد درة - دار الرضوان للنشر والتوزيع - 2008 ص 144-145

6-1 هيكـل البـحث :-

تم تقسيم البحث لعدد من الفصول حيث اشتمل الفصل الاول على الاطار العام للدراسة والذي يتناول المقدمة ، مشكلة البحث ، تساؤلات البحث ،اهداف البحث ،اهمية البحث ، ، التعريفات الاجرائية ، هيكـل البحث. بينما اشتمل الفصل الثاني على الاطار النظري والمفاهيمي الذي يتناول قواعد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي و استعراض الدراسات السابقة بينما احتوى الفصل الثالث على منهجية واجراءات البحث ، وتناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية و تحليل البيانات واختبار الفرضيات

بينما تناول الفصل الخامس النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق

7-1 فجوة الدراسات السابقة :

ركزت كل الدراسات على الولاء التنظيمي ودراسة العوامل المؤثرة عليه من جوانب مختلفه دون الاستفاضة في العوامل الراجعة لقواعد العدالة التنظيمية من منظور الافراد انفسهم والتي تسند وتعزز هذا الولاء اصف الى ذلك مساءلة الترابط بين قواعد العدالة التنظيمية وهل ضعف احد هذه الجوانب مع توافر الجوانب الاخرى قد يخلق الولاء ام العكس صحيح ام يجب توافرها معا .

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

الفصل الثاني الاطار النظري

2-1-1-1 مقدمة :

من الحقائق المعروفة ان كل انسان يمتلك نمطا متفردا من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من الاخرين ، وان كثير من الخصائص والسمات مستقره في سلوكه في مختلف الاوقات .

2-1-2 مفهوم العدالة

يرتبط مفهوم العدالة، من الناحية التاريخية ، ارتباطاً وثيقاً بالقانون والشرعية، وتعني كلمة "Jus" في اللاتينية نفس ما تعنيه كلمة قانون، والكلمة تستمد منها كلمة العدالة "Justitia"، وعلى الرغم من أن مصطلح "Justice" أي العدالة يستخدم إلى حد ما مكثفاً أكثر في الدوائر القانونية أكثر من استخدامه في دوائر أخرى ، إلا أنه لا يوظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن يُستخدم كمصطلح أخلاقي، وإداري، وتربوي¹

2-1-3 أهمية العدالة التنظيمية :

أثبتت الدراسات بانّ أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها :

¹ مجلة المنارة - اسماء الخالدي - المجلد العشرون - جامعة اليرموك - 2014-العدد 2/ب ص-288

أ. الولاء التنظيمي : لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أنّ إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة .

ب. ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء : إنّ ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بان هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية الإجرائية والتعاملات ، و يتحقق ذلك عندما يدرك الفرد بأن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم ، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم .

ج. زيادة دافعية الجماعة : تأثير العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إنّ عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أنّ الجماعة تقدّر كل عضو فيها.

د. أداء العمل : يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أنّ شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو يكثر من التأخر عن العمل، أو التّغيب عن العمل احيانا ، و يؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل .¹

1 مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- ليبيا - د. قاسم نايف علوان - 2007- العدد 7-- ص 60-61

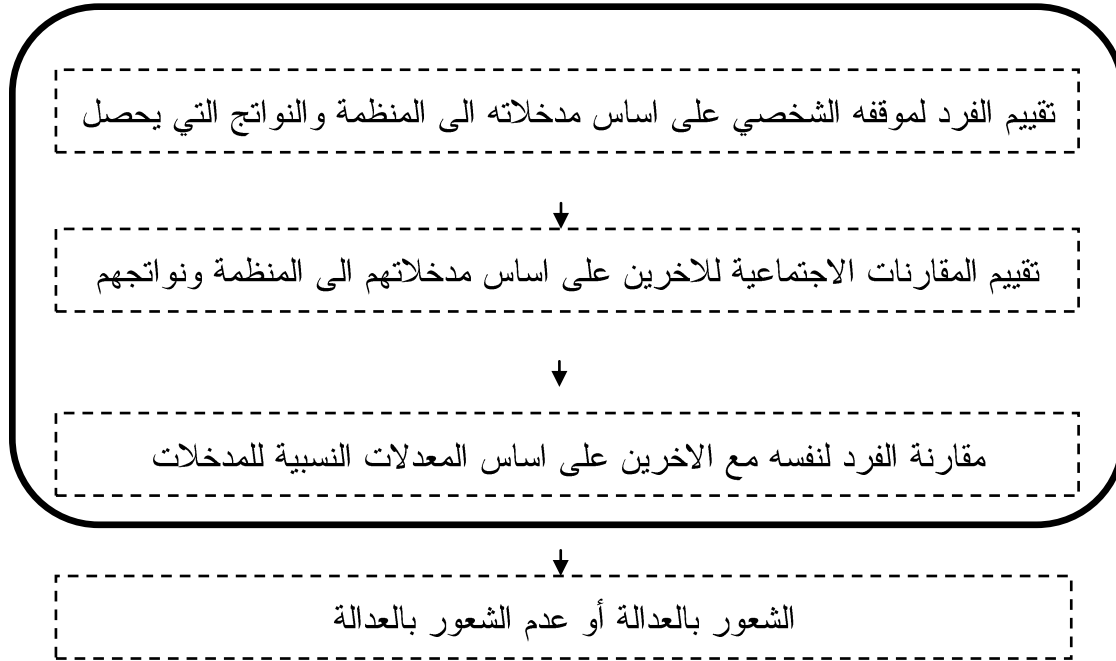
2-1-4 ابعاد العدالة التنظيمية:

تستند مقومات العدالة التنظيمية على السلوكيات التالية :

1. كل فرد في المنظمة يحتاج الى معرفة وفهم معيار الحصول على المكافآت فلا بد لفرد ان يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية ام الكمية ؟
2. ينمى الافراد وجهات متعددة فيما يتعلق بمكافاتهم فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الاخر معنوي¹
3. يبني الافراد تصرفاتهم على ادراكهم للواقع سواء بالشعور بالعدالة او عدم الشعور بالعدالة²

الشكل رقم (2)

بناء مدركات العدالة



المصدر: دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي- جابر بتال سالم- جامعة نايف للعلوم

الامنية-2016- ص 29

1 جبرالد جرينبرج و روبرت بارون - ادارة السلوك في المنظمات - تعريب ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي د. اسماعيل علي بسيوني - دار المريخ للنشر والتوزيع 2004 -ص 174
2 العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي - عبد الرحمن محمد عبد العزيز - جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2016- ص 14- 15

يتضح من الشكل اعلاه ان مدركات العدالة التنظيمية يتم بناءها من تقييم الفرد لموقفه الشخصي وعقد مقارنات مع الاخرين وفقا لمعدلات المدخلات والمخرجات التي تم تحديدها مسبقا وبالتالي الشعور بالرضا او عدمه .

يتفق معظم الباحثين على ان هناك ثلاث ابعاد للعدالة التنظيمية يمكن توضيحها كالآتي :

2-1-4-1 العدالة التوزيعية :

تعرف على انها تلك العدالة التي تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة¹ وهناك ثلاث محددات اساسية لادراك عدالة التوزيع وهي الانصاف والمساواة والنوعية حيث يقوم الانصاف على قاعدة توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة فالعامل الذي يعمل دوام جزئي يجب الا يتساوى في الاجر مع من يعمل بدوام كامل .

اما المساواة فتركز على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وان ياخذ الجميع فرصا متساوية حيث يكون التوزيع على اساس المعرفة والمهارة الانتاجية .
بينما تعني قاعدة النوعية ان كل الناس بغض النظر عن خصائصهم يجب ان يتساوا بغرض الحصول على المكافآت .²

بينما يرى البعض ان هناك قاعدة اخرى وهي الحاجة حيث تقوم على تقديم الافراد ذوي الاحتياجات الملحة بافتراض تساوي الاشياء الاخرى ، فمثلا اذا كان احد الموظفين متزوجا ولديه

1 دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي- جابر بتال سالم الحقباني - جامعة نايف العربية للعلوم الامنية -2016- ص 20
2العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب - عبد الرحمن محمد عبد العزيز -مرجع سابق ص-17

اطفال وموظف اخر غير متزوج فان الموظف المتزوج يقدم على غير المتزوج ، واذا حدث العكس فان الموظف المتزوج سيشعر بتجاوز قاعدة الحاجة ¹.

إن أحكام العدالة التوزيعية تتأثر بثلاثة عوامل هيكلية بجانب التوزيعات التي يحصل عليها

الفرد، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ - الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.

ب - التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.

ت - حجم المنظمة ²

2-1-4-2 العدالة الاجرائية :

تعرف على انها هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي

تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.³

كما تعرف بانها الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي

يحصل عليها العامل .والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في

اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي

يتم اتخاذها.

¹دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي - جابر بنال سالم الحقباني - مرجع سابق ص-21
² العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاات الإدارية المعاصرة - عمر محمد دره - دار الرضوان للنشر والتوزيع - 2008 ص-

38

³ المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - سامر عبد المجيد البشاشة- الجامعة الاردنية ، المجلد 4 ، العدد 2008 ، ص 429

وتتضمن الأمثلة قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين، إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

1. الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءً عليها صياغة تلك الإجراءات.

2. على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.¹

2-1-4-3 عدالة التعاملات

تعرف بانها مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة.²

يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي:

1. إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
2. إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

¹ العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاات الإدارية المعاصرة - عمر محمد درّه - مرجع سابق ص 40
2 مجلة جامعة دمشق راتب السعود و سوزان سلطان جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الاردن - المجلد 25 - 2009 - ص 202

3. إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

4. إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار.

5. إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة¹

2-1-5 نظريات الدافعية من خلال مراعاة العدالة: ²

في نظريات الحاجات كان التركيز على العمليات الفردية ولكن هناك مدخل آخر وهو أيضا فردي لكن يضيف بعدا اجتماعيا " المقارنة الاجتماعية " حيث يقارن الفرد ما يحدث له بما يحدث للآخرين او بالمعايير العامة ويشمل هذا المدخل نظريتين هما :

نظرية العدالة :

يتعلق بشعور الفرد بمدى عدالة النواتج التي يحصل عليها من المنظمة ، هذه النظرية قدمها ادم عام 1965 م وتقوم على ان الفرد يكون مدفوعا للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة وهنا يقارن الفرد نفسه بالآخرين في ضوء متغيرين :

1. النواتج او المتغيرات : وتتمثل فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالاجر ، المزايا

الاضافية ، المكانة

2. المدخلات: وتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل ،مقدار الجهد المبذول

،مؤهلاته

¹ العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة - عمر محمد دره - مرجع سابق ص46

² ادارة السلوك في المنظمات - جيرالد حرينبرج و روبرت بارون - مرجع سابق ص174

وعند المقارنة فان الفرد يضع مخرجاته ومدخلاته في شكل نسبة ويقارنها بنسبة الشخص الاخر (الذي يكون عضواً في نفس المجال ، او نفس الشركة ، او يقارن بنفسه ولكن في

فترة اخرى من حياته) والذي قد يسفر عن ثلاث خيارات :

أ. نسبة اعلى من الغير " عدم عدالة "

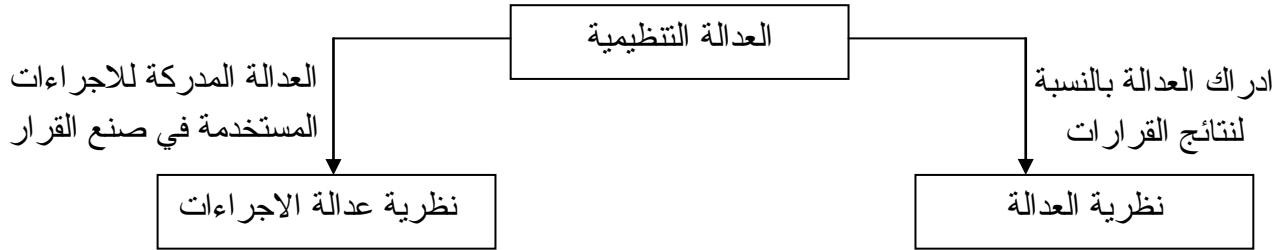
ب. نسبة اقل من الغير " عدم عدالة "

ت. نسبة مساوية للغير " عدالة "¹

ويظهر ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (3)

نظريات الدافعية من خلال مراعاة العدالة



المصدر: جيرالد حرينبرج و روبرت بارون - ادارة السلوك في المنظمات - تعريب ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي د.اسماعيل علي بسيوني - دار المريخ للنشر والتوزيع 2004 -ص

176

يوضح الشكل اعلاه ان ادراك العدالة بالنسبة لنتائج القرارات تعكس نظرية العدالة بينما تتمثل عدالة الاجراءات في ادراك مضمون العدالة في تلك القرارات المتخذة .

¹ ادارة السلوك في المنظمات - جيرالد حرينبرج و روبرت بارون - مرجع سابق ص176

العدالة الاجرائية :

ومصدره علم القانون ويتعلق بمدى ادراك الفرد لعدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد اكثر احساسا بعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التنظيمية كلما قوي الالتزام بها ، ولها جانبان :

1. الجانب الهيكلي في العدالة الاجرائية :ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو عادلة يجب مراعاة :

أ. ان يكون للناس صوت في صنع القرارات المؤثرة عليهم

ب. اعطاء الفرصة لتصحيح الاخطاء

ج. تطبيق قواعد وسياسات ثابتة وتطبيقها على الجميع بصورة تضمن عدالتها

د. عدم التحيز عند اتخاذ القرارات بسبب اللون او الجنسية او النوع الخ

2. الجانب الاجتماعي في العدالة الاجرائية :ويتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على ايدي متخذي القرارات ويتعلق احساس العدالة بناحيتين

أ. صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات

ب. الحساسية الاجتماعية اي مدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية

في تنفيذ القرارات .¹

¹ ادارة السلوك في المنظمات – جيرالد حرينبرج و روبرت بارون - مرجع سابق ص177

نظرية تقييم العدالة

يرى (Leventhal) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد. وقد ناقش ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات

1. قاعدة الإسهامات أو الجهد : وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.

2. قاعدة الحاجات أو الاحتياجات : وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

3. قاعدة التساوي : وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع¹.

¹ العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة - عمر محمد درّه - مرجع سابق ص-69

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

2-2-1 تعريف الولاء التنظيمي :

يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصوره المتعددة من الممارسات الادارية التي لاقت اهتماماً متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديرين والاكاديميين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصراً هاماً للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها¹، حيث عرف (Buchanan) الولاء التنظيمي بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها " ويعرفه Morrow بأنه "مفهوم يتشكل من مكونات عديدة تتضمن القناعة بأهداف المنظمة وقيمها والسعي الجاد في بذل الجهود من أجلها، والرغبة الدائمة على مواصلة البقاء فيها. "ويرى Luthans بأن الولاء التنظيمي هو " ذلك الموقف الإنساني الإيجابي الناجم عن ولاء العاملين لمنظماتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها، والارتباط الوثيق بها والمحافظة على نجاحها واستمراريتها في العمل"² وعرف Gregersen and Stewart الولاء التنظيمي بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية³.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 24.

² المجلة الاردنية لادارة الاعمال-2012 - مجلد 8- العدد 3

³ مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠٠٧، المجلد ٩، العدد 2

ويعرف بأنه ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها و بين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها¹ ، ويرى ستيرز أن الولاء التنظيمي هو " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ويعرف آلن وماير الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وبالتالي فأن للولاء التنظيمي خمسة مقومات أساسية هي:

1. قبول أهداف التنظيم وقيمه الأساسية.

2. بذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.

3. درجة عالية من الإنغماس في التنظيم والولاء له.

4. الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

5. الميل لتقييم التنظيم تقييماً ايجابياً.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن الولاء التنظيمي، له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف

العلاقة بين الموظف والمنظمة، كذلك فإن الولاء التنظيمي هو نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي:²

1. التطابق: وهو تبنى أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.

2. الاستغراق: ويقصد به الانهماك أو الانغماس النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.

3. الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

1محمد الصيرفي، " السلوك التنظيمي"، ط1، ج1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، 2005، ص216.
2مجلة رؤى اقتصادية - د. منصور عبد القادر - العدد السادس 2014 - ص15

أن مساندة التنظيم للفرد في اشباع حاجاته يساعده على تكوين ما يسمى بالتوازن و الذي يولد لديه روح الانتماء ثم الولاء التنظيمي¹

2-2-2 فوائد الولاء:

أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بانجابية الفرد وبالتالي انتاجية المنظمة وفعاليتها² و من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات المتبعة لمنهج الولاء ما يلي :-³

1. الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة

متفوقة من المنتجات أو الخدمات

2. جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم : حيث أن الموظف الوفي صاحب الولاء لمنظّمته

يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء ، وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر

والبحت عنهم واختيارهم والعمل فالأفراد الذين يقوى لديهم الولاء التنظيمي اقل احتمالا

لترك العمل او الغياب بمعنى انهم اكثر استقرار ، وكذلك يكون الموظف الاكثر ولاء

اكثر استعدادا للتضحية من اجل بقاء المنظمة وليس بالضرورة ان تكون التضحية ذات

تكلفة عالية بل قد تكفي بعض التصرفات البسيطة على إسعادهم⁴. كذلك يمثل الولاء

التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات

التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل

وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز⁵

1عبوي زيد منير، " التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006، ص 213 .

2 الرواشدة خلف سليمان، " صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار حامد، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

3 مجلة العلوم الاقتصادية -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -2015 - ص10

⁴ ادارة السلوك في المنظمات - جبرالد حرينبرج و روبرت بارون - مرجع سابق ص217-218

⁵ مجلة رؤى اقتصادية د. منصور عبد القادر - مرجع سابق - ص 18

3. جذب أفضل الزبائن : وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها.

4. جذب أفضل المستثمرين والمساهمين : وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثاً عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة.

5. تنمية السلوك الابداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية و يؤدي للاداء المتفوق.

6. خلق الدافع الداخلي من اجل بذل اكبر جهد لصالح المنظمة.1

2-2-3 أنواع وأبعاد الولاء التنظيمي : ²

يذكر علماء الاجتماع أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد وأنواع كما يؤكد ذلك (Allen and Meyer) .

2-2-3-1 الولاء العاطفي :

وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها ، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتة ، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز ، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل

1 أبو النصر مدحت محمد، " تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة " إيتراك، القاهرة، مصر 2005 ص 49-50 ،

² مجلة العلوم الاقتصادية – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مرجع سابق ص 25

لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

2-3-2-2 الولاء المستمر:

وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة ، وهو يتوقف على مدى رضى العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة ، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء ، والعكس صحيح. وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته ، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل.

2-3-2-3 الولاء الأخلاقي :

وهو التزام يعبر عن درجة الإحساس للفرد الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها. فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح.

2-2-4 مراحل الإلتزام التنظيمي : 1

يمكن استخلاص عدد من مراحل الإلتزام التنظيمي بالنظر إليه من زاوية تنمية الإلتزام

التنظيمي لدى الأفراد وهي :

1. مرحلة الإلتزام التنظيمي المرتفع :

وفيها يكون لدى الأفراد قبول عالي لقيم المؤسسة ورغبتهم الاكيدة في بذل المزيد من

الجهود من أجل بقاء المؤسسة وإستمرارية نجاحها وتألقها .

2. مرحلة الإلتزام التنظيمي المتوسط :

وفيها تكون لدى الافراد قبول معقول لاهداف المؤسسة وقيمها ولديهم الرغبة في بذل الجهود

للبقاء بها واستمراريتها في دنيا الأعمال .

3. مرحلة الإلتزام التنظيمي المنخفض :

وفيها عادة ما يكون الأفراد غير مباليين بأهداف المؤسسة وقيمها كما تظهر عليهم الرغبة في

عدم البقاء بها اذا ما توفرت لديهم الفرص البديلة

2-2-5العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي²:

1. وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن

يكون الفرد قادراً على إشباع هذه الحاجات. فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك

اتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا

¹ عماد الدين السندي – ادارة التنظيم والتطوير- مرجع سابق ص 7
2 مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -سليمان الفارس - مرجع سابق ص 79-80

والاطمئنان والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات ماسلو وبورتر والدرفر في التحفيز.

2. الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخاً لدى الأفراد في الانتماء والالتزام ومن ثم كلما كان الولاء التنظيمي أكبر

3. إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً ووجدانياً لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يسهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي.

5. إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوماً مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة

6. بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة¹.

1 مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - سليمان الفارس - مرجع سابق - ص 79-80

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

1. دراسة صفوت امين السقاف 2015 : اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي والتي توصلت للاثي : كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية، كما حصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين كما جاء مستوى الولاء المعياري وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى
2. دراسة العوفي عبد الحفيظ 2015: اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي والتي تصل الى : إن الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة و دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها رفع وإشباع حاجات العاملين، سيكون لها فعلا أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي.
3. دراسة منصور عبد القادر 2014: اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي والتي توصلت للاثي: يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة و عدم وجود فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات
4. دراسة عبد المحسن بن عبد الله 2011: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي للقيادات الميدانية والتي توصلت للاثي للقيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة ، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء

- التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.
5. دراسة ابوبكر بوسالم 2010 : اثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي والتي توصلت لـ:
هناك اثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى إدراك العاملين لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية ، هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى إدراك العاملين لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.
6. دراسة موسى احمد خير الدين - محمود احمد النجار 2010: اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي وتوصلت للاتي: وجود أثر ذو دلالة احصائية لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي ، وظهرت الدراسة ان الالتزام العاطفي (Affective) هو الاقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر (Continuous) ، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative)
7. دراسة ناهد طه غطية 2008: اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي وتوصلت للاتي: أن تصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمستوى ضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة ، تصوراتهم لمستوى الولاء التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تبعاً (للمؤهل العلمي).
8. دراسة خليل حجاج 2007: تاثير ضغوط العمل على كل من الولاء والرضا الوظيفي وتوصلت للاتي: وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي، وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائيا بين ضغط العمل والولاء التنظيمي.
9. دراسة (Ali et al.,2010) استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية - والتي

تشمل كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات- وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلي أن العدالة التنظيمية ترتبط معنويًا وإيجابيًا بسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام.

10. دراسة (Khan et al.,2010) استهدفت هذه الدراسة استكشاف دور العدالة التنظيمية - والتي تشمل عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات- في تأثيرها على الأداء الوظيفي.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلي أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلي أن عدالة التوزيع تؤثر بشكل أكبر على الأداء الوظيفي مقارنة بالأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

11. دراسة (Zainalipour et al.,2010) استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلي بحث تأثير أبعاد العدالة التنظيمية- والتي تشمل عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات- على أبعاد الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بصفة عامة، كما يشير تحليل الارتباط إلي أن بعدين من أبعاد العدالة التنظيمية -عدالة التوزيع والتفاعلات- يرتبطا إيجابياً بأربعة من أبعاد الرضا الوظيفي فقط - الرضا عن المشرف وعن الزملاء في العمل وعن الأجر وعن الترقية -، في حين أن عدالة الإجراءات ترتبط معنوياً بكافة أبعاد الرضا الوظيفي. كما يشير تحليل الانحدار إلي أن هناك تأثير معنوي لكل

من عدالة التوزيع وعدالة التفاعلات على الرضا الوظيفي.

12. دراسة (وادي ، 2007) استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تدنى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، بالإضافة إلى وجود فروق بين أراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر والمؤهل العلمي والجنس وعدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والراتب).

الفصل الثالث

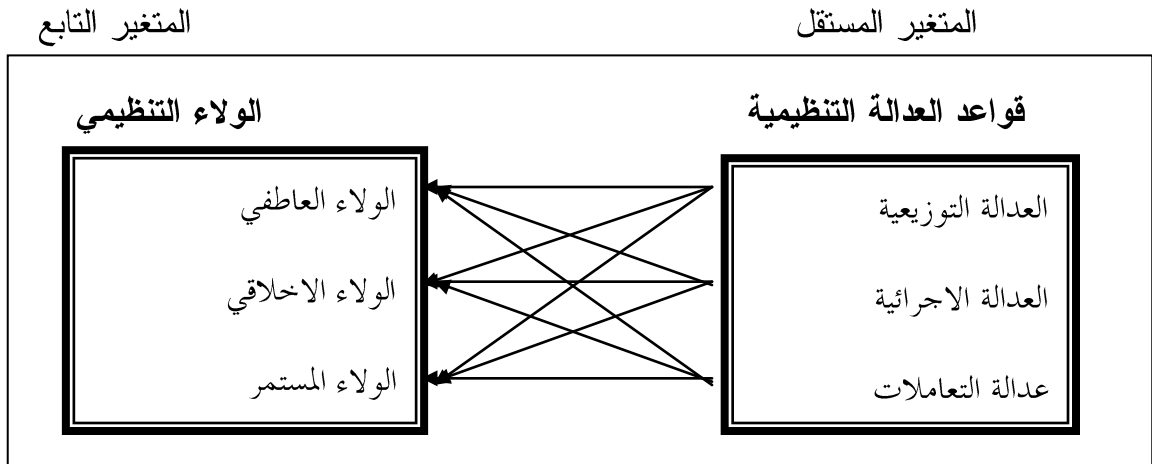
منهجية واجراءات الدراسات

الفصل الثالث: منهجية واجراءات البحث

3-1: نموذج البحث:

يشتمل النموذج على بيان المتغيرات الأساسية التي تمحور عليها البحث للتعرف على التأثيرات المحتملة التي يمكن التوصل إليها، إذ إن قواعد العدالة التنظيمية تمثل المتغيرات المستقلة وذات مستويات فرعية أما الولاء التنظيمي فهو المتغير التابع الذي يشير إلى مدى تأثره بالمتغير المستقل ومستوياته الفرعية

نموذج البحث



نموذج البحث المقترح - اعداد الباحث 2017

2-3 : فرضيات البحث:-

الفرضية الرئيسية : تؤثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية على الولاء العاطفي
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية على الولاء الاخلاقي
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية على الولاء المستمر
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية على الولاء العاطفي
5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية على الولاء الاخلاقي
6. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية على الولاء المستمر
7. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة التعاملات على الولاء الاخلاقي
8. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة التعاملات على الولاء العاطفي
9. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة التعاملات على الولاء المستمر

3-3 منهجية البحث :-

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

3-4 مجتمع وعينة البحث:

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث ان يعمم عليها النتائج.

أ. مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام والموظفين والعاملين شركات

الخدمات المالية بولاية الخرطوم والبالغ عددها 40 شركة .

ب. عينة البحث: حيث تم الاعتماد على عينة غير احتمالية عينة ميسرة اشتملت على 119 استقصاء

ج. حجم عينة البحث: حيث يمكن استخدام الحاسبة الخاصة لتحديد حجم العينة (Sample Size

Calculator) وذلك من خلال أحد المواقع التي تقدم مثل هذه الخدمة

3-5 مصادر جمع البيانات :-

تتمثل مصادر جمع البيانات في مصدرين أساسيين هما:

- المصادر الثانوية : وتشمل الكتب والأبحاث والمجلات والوسائل العلمية والمواقع الإلكترونية.

- المصادر الأولية : وتشمل الاستبانة والمقابلات الشخصية

3-6 حدود البحث:-

- الحدود الزمانية : البحث على الشركات في الفترة من 2014-2018 م

- الحدود المكانية : نطاق عمل شركات الخدمات المالية - الخرطوم

3-7 تطوير اداة القياس:

تم استخدام الاستبيان بطريقة مقياس ليكرت الخماسي ، لقياس متغيرات البحث ، حيث يحتوي الاستبيان على مقدمة و جزئين ، يحتوي الجزء الاول على المتغيرات الديمغرافية ، والجزء الثاني يحتوي على البيانات العلمية مقسومة على نطاقين الاول يحتوي على العبارات التي تقيس ابعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) ويحتوي الثاني على العبارات التي تقيس المتغير التابع (الولاء التنظيمي للعاملين)

1. الجزء الاول : البيانات الديموغرافية

يشتمل هذا الجزء على البيانات الديمغرافية لمتعلقة بعينة البحث وهي : النوع والعمر، والمستوي الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ، الدخل الشهري.

2. الجزء الثاني :البيانات العلمية

أ. المتغير المستقل:

لقياس أبعاد العدالة التنظيمية وضع عدد (19) عبارة والجدول التالي يوضح العبارات التي تقيس

أبعاد العدالة التنظيمية ومصادرها :

جدول رقم (2)

العبارات التي تقيس أبعاد العدالة التنظيمية ومصادرها

| الرقم | البعد | المصدر |
|-------|--|------------------------|
| 1 | تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية | نماء جواد العبيدي 2012 |
| 2 | توزع الحوافز على المرؤسين حسب الاستحقاق | |

| | | |
|----|--|------------------------|
| 3 | يتناسب راتبني الشهري مع الجهود التي ابذلها | قاسم نايف علوان 2007 |
| 4 | يتناسب راتبني الشهري مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية | راتب السعود 2009 |
| 5 | تتوفر بالشركة فرص متساوية للتاهيل والتدريب | جابر بتال سالم 2016 |
| 6 | يتم تطبيق اساليب الثواب والعقاب بشكل متوازن وعادل | |
| 7 | يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعلمي بناء على اساليب منطقية | سعيد محمد عايض 2013 |
| 8 | تحرص الادارة على تنفيذ المرؤسين لاوامرها دائما | نماء جواد العبيدي 2012 |
| 9 | تستمع الادارة لاراء المرؤسين قبل اتخاذ القرارات | سوزان سلطان |
| 10 | القرارات الادارية المطبقة بالشركة تتسم بالعدالة | نماء جواد العبيدي 2012 |
| 11 | لا تلجا الشركة للمماطلة في حل مشاكل الموظفين | سعيد محمد عايض 2013 |
| 12 | توجد بالشركة قوانين واضحة يسهل الالتزام بها | جابر بتال سالم 2016 |
| 13 | يناقشني رؤسائي حول القرارات المتعلقة بعمل الشركة | عبد الكريم هادي |
| 14 | يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعلمي | سعيد محمد عايض 2013 |
| 15 | يحرص الرئيس المباشر على اشاعة روح العمل بالشركة | عامر علي حسين |
| 16 | يعاملني زملائي في العمل بصورة ودية | سعيد محمد عايض 2013 |
| 17 | يتصف سلوك الادارة بالايجابية تجاه العاملين | |
| 18 | تحترم الادارة اراء العاملين ومقترحاتهم | عامر علي حسين |
| 19 | احصل على ترقيتي دائما دون تاخير | سوزان سلطان |

ب. المتغير التابع:

لقياس أبعاد الولاء التنظيمي العاملين وضعت عدد (13) عبارة والجدول التالي يوضح العبارات التي

تقيس أبعادها ومصادرها:

جدول رقم (3)

العبارات التي تقيس أبعاد الولاء التنظيمي ومصادرها

| الرقم | العبارة | المصدر |
|-------|---|-------------------------|
| 1 | لهذه الشركة مكانة عالية نفسي | خليفات والملاحة 2009 |
| 2 | اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن هذه الشركة مع الاخرين | |
| 3 | انظر الى المشكلات التي تواجهها الشركة على انها جزء من مشكلاتي الشخصية | |
| 4 | اشعر بوجود و اخوي في هذه الشركة | |
| 5 | يصعب على الالتحاق بشركة اخرى دون الشركة الحالية | |
| 6 | تقدم لي الشركة مزايا لا تتوفر في شركات اخرى | |
| 7 | اشعر بان هناك صعوبة في ان اجد عمل اخر | |
| 8 | سوف تواجهني مشاكل اذا قررت ترك العمل في هذه الشركة | |
| 9 | ساستمر بالعمل في هذه الشركة لاني محتالج اليه | |
| 10 | اشعر بالتزام اخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بالشركة | |
| 11 | احرص على الاستمرار في هذه الشركة لانها قدمت لي الكثير من التدريب والتاهيل | |

| | | |
|-------------------------|--|----|
| الشوابكة | الانتقال من شركة الى اخرى دون مبرر عمل غير اخلاقي | 12 |
| خليفات والملاحة 2009 | لا اشعر باهمية الاستمرار في الشركة لعدم الاهتمام بتدريب العاملين | 13 |

3-8 اختبار جودة مقياس البحث (الإستبانة)

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين ومن ذوي الاختصاص لتحكيمها، وتم اجراء التعديلات والتصويبات على الأداة وفقا لمقترحاتهم ، أنظر ملحق رقم (2) قائمة بأسماء

المحكمين

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات

4-1 المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع البحث وعينة البحث ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات البحث بالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات البحث وتعديل فرضيات البحث ونموذج البحث وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

4-2 تمهيد

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالي : الرقم (1) يقابل اوافق بشدة ، الرقم (2) يقابل اوافق ، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق ، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة ، و تم توزيع عدد (170) استبانة على العاملين في شركات الخدمات المالية

4-3 معدل الاستجابة:

الجدول رقم (4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين ، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد(170) استبانة عن طريق العينة العشوائية عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبيانات بعد تعبئتها

مباشرة وكان عدد الاستبيانات المستردة يساوي (120) استبانة بنسبة (70.59%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم تسترد (50) استبانة بنسبة (29.41%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (1) استبانة بنسبة (0.59%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (119) استبانة بنسبة (70%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات البحث الميدانية.

جدول رقم (4)

معدل استجابة المبحوثين

| النسبة % | العدد | البيان |
|----------|-------|---------------------------------|
| 100% | 170 | الاستبيانات الموزعة |
| 70.59% | 120 | الاستبيانات المستردة |
| 29.41% | 50 | الاستبيانات التي لم تسترد |
| 0.59% | 1 | الاستبيانات الغير صالحة للتحليل |
| 70% | 119 | الاستبيانات الصالحة للتحليل |

المصدر :إعداد الباحث من بيانات البحث الميدانية 2017

4-4 الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (65.5%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (34.5%) من العينة والتي تعكس ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث بمقدار الضعف ، وكما اظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة بلغت (35.3%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من 30 - 35 سنة شكلت نسبة (27.7%)، والفئة اكثر من 40 سنة بلغت نسبة (18.5%)، و بلغت نسبة الفئة العمرية من 35-40 سنة بنسبة (16.8%) و الذين لم يستجيبوا بنسبة (1.7%)، ويشير الجدول رقم (5) الي ترتيب العينة تحت البحث حسب المستوي الاداري حيث بلغت نسبة الذين يشغلون وظيفة ادارة تنفيذية بنسبة (38.7%) وهي اكبر فئة يليها الذين يشغلون وظيفة ادارة وسطي بنسبة (24.4%) يليها الذين لم يستجيبوا بنسبة (21.8%) والذين يشغلون وظيفة عامل بنسبة (10.1%) والذين يشغلون وظيفة ادارة عليا بنسبة (5%)، أما المستوى التعليمي فيوضح أن حملة الشهادات الجامعية يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (51.3%) من العينة ، تليها نسبة حملة الشهادات فوق الجامعية بنسبة (39.5%) ، ثم حملة الشهادات الثانوية بنسبة (5.9%) ، ثم حملة الشهادات الاخرى بنسبة (1.7%) ثم حملة الشهادات الاقل من الثانوية والذين لم يستجيبوا بنسبة (0.8%) لكل منهم.، اما سنوات الخبرة فقد أوضح التحليل ان الفئة اقل من 5 سنوات بلغت نسبة (27.7%) وتشكل أكبر نسبة ، تليها الفئة من 5 الي 10 سنوات حيث بلغت (27.7%)، ثم الفئة من 10 الي 15 سنة بلغت نسبة (24.4%)، و تليها الفئة اكثر من 15 سنة بنسبة (13.4%) ثم

الذين لم يستجيبوا بنسبة (9.2%)، كما اظهر التحليل الحالة الاجتماعية ان فئة المتزوجين بلغت نسبة (58.8%) ، تليها فئة غير المتزوجين حيث بلغت (37.8%)، ثم اخيرا فئة الارامل بلغت نسبة (3.4%)، اما الدخل الشهري فكان نسبة الذين دخولهم تراوحت بين 1500 و اقل من 3000 بلغت نسبة (38.7%) اكبر فئة وتليها الفئة من 3000 و اقل من 4500 بلغت نسبة (26.1%) ، ثم الفئة 4500 فاكثر حيث بلغت (18.5%)، ثم الفئة اقل من 1500 بلغت نسبة (15.1%)، واخيرا الذين لم يستجيبوا بنسبة بلغت (1.7%).

جدول رقم (5)

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

| النوع | بيان | العدد | النسبة |
|---------------|----------------|-------|--------|
| الجنس | ذكر | 68 | 65.5 |
| | أنثى | 41 | 34.5 |
| | المجموع | 146 | 100% |
| الفئة العمرية | اقل من 30 سنة | 42 | 35.3 |
| | 30 و اقل من 35 | 33 | 27.7 |
| | 35 و اقل من 40 | 20 | 16.8 |
| | 40 سنة و اكثر | 22 | 18.5 |
| | لم يستجيبوا | 2 | .71 |
| | المجموع | 119 | %100 |
| الوظيفة | ادارة عليا | 6 | 5.0 |
| | ادارة وسيطي | 29 | 24.4 |
| | ادارة تنفيذية | 46 | 38.7 |
| | عامل | 12 | 10.1 |
| | لم يستجيبوا | 21.8 | 26 |

| | | | |
|------|-----|-------------------------|-------------------|
| 100% | 119 | المجموع | |
| .8 | 1 | اقل من الثانوي | المؤهل |
| 5.9 | 7 | ثانوي | |
| 51.3 | 61 | جامعي | |
| 39.5 | 47 | فوق الجامعي | |
| 1.7 | 2 | اخرى | |
| 0.8 | 1 | لم يستجيبوا | |
| %100 | 146 | المجموع | |
| 27.7 | 33 | اقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| 25.2 | 30 | 5 سنوات و اقل من 10 سنة | |
| 24.4 | 29 | 10 سنة و اقل من 15 سنة | |
| 13.4 | 16 | 15 سنة فاكثر | |
| 9.2 | 11 | لم يستجيبوا | |
| %100 | 119 | المجموع | |
| 37.8 | 45 | اعزب | الحالة الاجتماعية |
| 58.8 | 70 | متزوج | |
| 3.4 | 4 | ارمل | |
| %100 | 119 | المجموع | |
| 15.1 | 18 | اقل من 1500 | الدخل الشهري |
| 38.7 | 46 | 1500 و اقل من 3000 | |
| 26.1 | 31 | 3000 و اقل من 4500 | |
| 18.5 | 22 | 4500 فاكثر | |
| 1.7 | 2 | لم يستجيبوا | |
| %100 | 119 | المجموع | |

المصدر :إعداد الباحث من بيانات البحث الميدانية 2017

4-5-1 التحليل العاملي الاستكشافي :

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة البحث لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات البحث حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى . اي ان التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الاساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون او عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الاساسي ، قليلة الترابط مع المكونات الاخرى ، وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على ان متغير ما ينتمي الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية

الاحصائية ، و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و(Hair et al,1998)³⁵

التي تتمثل في النقاط التالية:

³⁵ Churchill,G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal

of Marketing Research, Vol.16.No. 2, pp.64-73

³⁵hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5thed, NJ : Prentice-Hall, Inc, p 10

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته او متغير 0.60 او اكثر .
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة او متغير بالعامل اكبر من 0.2.
- ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد 0.5 او اكثر .
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على اكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- ان لا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة ، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح ، وان تكون الاشتراكات الاولية communities للبنود اكثر من 0.50%، وان لا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الاخرى ، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد .

4-5-2 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل العدالة التنظيمية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في البحث للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من محورين للعدالة التنظيمية وعدد عباراتها تسعة عشر عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح ، وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن

³⁵hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5th ed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10

التحليل انه لم يحدث أي تغير في محاور المتغير المستقل، حيث تم التوصل الى مكونين اساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس قواعد العدالة التنظيمية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (69.890%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (6) ونتائج تحليل spss

جدول رقم (6)

التحليل العاملي للمتغير المستقل قواعد العدالة التنظيمية

| المتغيرات | العبارات | 1 | 2 |
|---------------------------------------|----------|------|------|
| العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات | C6 | .857 | .219 |
| | C1 | .841 | .064 |
| | C3 | .835 | .039 |
| | C2 | .828 | .176 |
| | B5 | .801 | .112 |
| | B4 | .770 | .350 |
| | C7 | .729 | .341 |

| | | | |
|---------|------|--------------|-------------------|
| .324 | .723 | C5 | |
| .455 | .689 | B1 | |
| .378 | .651 | B3 | |
| .882 | .167 | A3 | العدالة التوزيعية |
| .872 | .145 | A4 | |
| 0.913 | | KMO | |
| 994.077 | | الجزر الكامن | |
| 69.890 | | نسبة التباين | |

ملاحظة : $N= 434, **p< 0.01$

المصدر :إعداد الباحث من بيانات البحث الميدانية 2017

4-5-3 التحليل العاملي للمتغير التابع الولاء التنظيمي للعاملين:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في البحث للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من محور واحد، وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) و التشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف بعض العبارات حيث تم التوصل الى مكونين اساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الولاء التنظيمي للعاملين وتفسر

تلك المكونات مجتمعة (63.107%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F,atal, 1998).

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (7) ونتائج spss.

جدول رقم (7)

التحليل العاملي للولاء التنظيمي للعاملين

| 2 | 1 | العبارات | |
|------|------|----------|--------------------------|
| .147 | .862 | D1 | الولاء العاطفي والمعياري |
| .054 | .784 | D3 | |
| .202 | .782 | D2 | |
| .278 | .718 | D4 | |
| .258 | .658 | F1 | الولاء المستمر |
| .496 | .614 | F2 | |
| .890 | .071 | E2 | |
| .819 | .143 | E3 | |
| .675 | .325 | E4 | |

| | | | |
|------|---------|----|--------------|
| .523 | .486 | E1 | |
| | 0.865 | | KMO |
| | 542.034 | | الجذر الكامن |
| | 63.107 | | نسبة التباين |

ملاحظة : $N= 434, **p < 0.01$

المصدر :إعداد الباحث من بيانات البحث الميدانية 2017

4-6: الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس البحث:

يستخدم تحليلات ساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفاكرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما Hair (2010) et al, اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فمافوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي.

جدول رقم (8)

الاعتمادية (Cronbach's alpha)

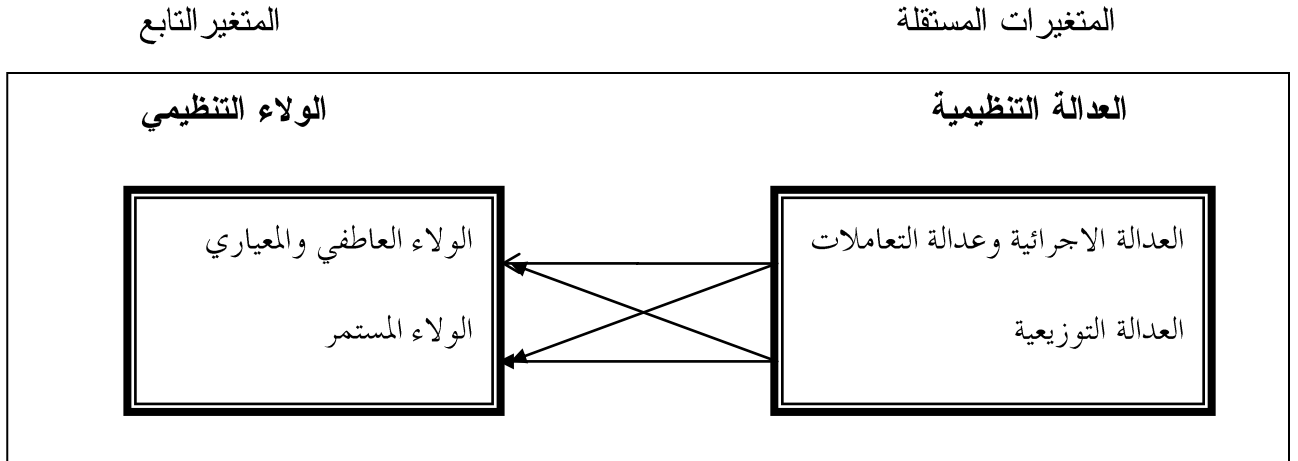
| Cronbach's alpha | عدد العبارات | المتغيرات | |
|------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------|
| 0.939 | 9 | العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات | المتغيرات المستقلة |
| 0.782 | 2 | العدالة التوزيعية | |
| 0.869 | 6 | الولاء العاطفي والمعياري | المتغيرات التابعة |
| 0.790 | 4 | الولاء المستمر | |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات البحث الميدانية 2017

4-7 نموذج البحث المعدل :

بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والاعتمادية اندمج محورين من محاور المتغير المستقل قواعد العدالة التنظيمية وهما العدالة الاجرائية و عدالة التعاملات و المتغير التابع الولاء التنظيمي فقد تم دمج محورين من محاور المتغير التابع هما الولاء العاطفي والولاء المعياري مما حدا إلى تعديل فرضيات الدراسة.

نموذج البحث (المعدل)



المصدر : إعداد الباحث البحث الميدانية 2017

8-4 : فرضيات البحث المعدلة:

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة إيجابية بين قواعد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين

الفرضيات الفرعية :

1-1 هناك علاقة إيجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء

العاطفي والمعياري) .

2-1 هناك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء العاطفي والمعياري) .

3-1 هناك علاقة إيجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء

المستمر) .

4-1 هناك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء المستمر) .

4-9 : التحليل الوصفي للمتغيرات:

4-9-1 :متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث في الجدول رقم (9) ان اتجاهات عينة البحث كانت إيجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات البحث ويوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (قواعد العدالة التنظيمية) أن الوسط الحسابي للعدالة الاجرائية و عدالة التعاملات وسط حسابي = (2.5756)، انحراف معياري = (1.03874) أكبر متوسط ، يليه الوسط الحسابي للعدالة التوزيعية وسط حسابي = (2.4949)، انحراف معياري = (0.90715) ، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغيرات البحث المستقلة يساوي او يقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي () والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي) مما يشير إلى ضعف محاور العدالة التنظيمية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (9) أن المستقصين قيد البحث يعطون اهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمحاور قواعد العدالة التنظيمية.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (9) أن المستقصين تحت البحث يركزون بشكل أكبر على العدالة الاجرائية وقواعد التعاملات مقارنة بالعدالة التوزيعية من حيث الاوساط الحسابية ،ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه المحاور أو الاهتمام للعينة قيد البحث تتركز كما يلي: العدالة الاجرائية و عدالة التعاملات ثم العدالة التوزيعية.

كما يتضح من الجدول رقم (9) أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي) نجد ان الولاء المستمر وسط حسابي=2.5126، انحراف معياري= 0.88768 ويشكل أكبر وسط ، أما الولاء العاطفي والولاء المعياري وسط حسابي= 2.0661، انحراف المعياري= 0.76781 والجدير بالذكر أن هذا الاوساط الحسابية اصغر من الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يشير إلى ضعف بعدي الولاء العاطفي المعياري والولاء المستمر تحت الدراسة. كما يتضح أن المستقصين قيد البحث يعطون اهتمام أقل من المعتاد للمتغير التابع الولاء المستمر و من ثم الولاء العاطفي المعياري .

جدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|-------------------|---------------|------------------------------------|
| 1.03874 | 2.5756 | العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات |
| .90715 | 2.4949 | العدالة التوزيعية |
| .76781 | 2.0661 | الولاء العاطفي و المعياري |
| .88768 | 2.5126 | الولاء المستمر |

المصدر إعداد الباحث من بيانات البحث الميدانية (2017)

4-10 : الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجري تحليل الارتباطات على بيانات البحث الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، و بشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول رقم(10) أدناه يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم (10) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (قواعد العدالة التنظيمية) فيما بينها أن بعد العدالة الاجرائية و عدالة التعاملات يرتبط ارتباطا ايجابي او بصورة معنوية متوسطة مع بعد العدالة التوزيعية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.439)، كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الولاء العاطفي والمعياري) قيمة الارتباط (0.418)، وارتباط معنوي متوسط مع بعد الولاء المستمر حيث بلغت قيمة الارتباط (0.592)

ومن الجدول رقم (10) نجد ان المتغير المستقل العدالة التوزيعية يرتبط ارتباط معنوي ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع الولاء العاطفي والمعياري حيث بلغت قيمة الارتباط (0.651) كما نجد أن المتغير المستقل بعد العدالة التوزيعية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع بعد الولاء المستمر حيث

كانت قيمة الارتباط = (0.600)، كما نجد أن المتغير التابع بعد الولاء العاطفي والمعياري يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع الولاء المستمر حيث كانت قيمة الارتباط = (0.576).

جدول رقم (10)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variable

| 4 | 3 | 2 | 1 | المتغيرات |
|---|--------|--------|--------|-------------------------------------|
| | | | 1 | العدالة الاجرائية و عدالة التعاملات |
| | | 1 | .439** | العدالة التوزيعية |
| | 1 | .651** | .418** | الولاء العاطفي و المعياي |
| 1 | .576** | .600** | .592** | الولاء المستمر |

المصدر إعداد الباحث من بيانات البحث الميدانية (2017)

4-11 اختبار الفرضيات:

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات البحث بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (4) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي و الاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث ، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وتأثير المتغير الوسيط والمتغير المعدل في العلاقات.

4-11-1 اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة ايجابية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي للعاملين (محور الولاء العاطفي والمعياري):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي (محور الولاء العاطفي والمعياري) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هناك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي (محور الولاء العاطفي والمعياري) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه البحث. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (46.652) بمستوى دلالة (sig = 0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05) ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع محاور قواعد العدالة التنظيمية والمتمثلة في معامل تحديد (R²) فقد بلغت (0.668) مما يشير إلى أن 67% تقريبا من التغيرات في محور الولاء التنظيمي (محور الولاء العاطفي

والمعياري)تفسرها قواعد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية وعدالة التعامل ، العدالة التوزيعية) أي كلما زادت قواعد العدالة التنظيمية زادت درجة(الولاء العاطفي والمعياري)وتبقى33% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع البحث بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية .أماعلى مستوى العلاقات التفصيلية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي (محور الولاء العاطفي والمعياري) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) إلى تباين الاهمية النسبية من حيث تأثير قواعد العدالة التنظيمية على(محور الولاء العاطفي والمعياري) وقد تباين هذا التأثير من مكون إلى اخر ، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات علي الولاء العاطفي المعياري حيث بلغت قيمة بيتا (0.164) و مستوى المعنوية (0.035) ،كما ان هنالك علاقة ايجابية معنوية بين العدالة التوزيعية علي محور الولاء العاطفي والمعياري حيث بلغت قيمة بيتا (0.579) و مستوى المعنوية (0.000) وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كماوضح في الجدول رقم (11) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي (محور الولاء العاطفي والمعياري).

وبالتالي تثبت الفرضية بان هنالك علاقة ايجابية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء

التنظيمي للعاملين (محور الولاء العاطفي والمعياري).

جدول رقم (11)

نتائج تحليل العلاقة بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي للعاملين

| Sig | الولاء العاطفي والمعياري | المتغير المستقل |
|--------|-----------------------------|--|
| 035. | 0.164 | العدالة الاجرائية و عدالة التعاملات |
| 000. | 579. | العدالة التوزيعية |
| 0.446 | | R ² |
| 0.436 | | Ajusted R ² |
| 0.446 | | R ² △ |
| 46.652 | | F change |

(محور الولاء العاطفي والمعياري)

مستوى المعنوية: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-11-2 اختبار الفرضية الثانية : هنالك علاقة ايجابية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي للعاملين (محور الولاء المستمر):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي (محور الولاء المستمر) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هنالك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي (محور الولاء المستمر) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذا البحث. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (56.453) بمستوى دلالة (sig =0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع محاور قواعد العدالة التنظيمية والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.702) مما يشير إلى أن 70% تقريبا من التغيرات في محور الولاء التنظيمي (محور الولاء المستمر) تفسره اقواعد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية وعدالة التعامل ، العدالة التوزيعية) أي كلما زادت قواعد العدالة التنظيمية زادت درجة(الولاء المستمر)وتبقى 30%

تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع البحث بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية .أما على مستوى العلاقات التفصيلية بين قواعد العدالة التنظيمية علي

الولاء التنظيمي (محور الولاء المستمر) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) إلى تباين الاهمية النسبية من حيث تأثير قواعد العدالة التنظيمية علي(محور الولاء

المستمر) وقد تباين هذا التأثير من مكون إلى اخر، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات علي الولاء المستمر حيث بلغت قيمة بيتا (0.407) و مستوى المعنوية (0.000)، كما ان هنالك علاقة ايجابية معنوية بين العدالة التوزيعية علي الولاء المستمر حيث بلغت قيمة بيتا (0.421) و مستوى المعنوية (0.000) وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كما موضح في الجدول رقم (12) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي (محور الولاء المستمر).

وبالتالي تثبت الفرضية بان هنالك علاقة ايجابية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي للعاملين (محور الولاء المستمر).

جدول رقم (12)

نتائج تحليل العلاقة بين العدالة الاجرائية عدالة التعاملات و العدالة التوزيعية

| المتغير المستقل | الولاء العاطفي والمعياري | Sig |
|------------------------------------|-----------------------------|-------|
| العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات | 0.164 | 0.35 |
| العدالة التوزيعية | 0.579 | 0.000 |
| R^2 | 0.446 | |
| $Ajusted R^2$ | 0.436 | |
| $R^2 \Delta$ | 0.446 | |
| $F change$ | 46.652 | |

مستوى المعنوية: $p < 0.10$ *, $p < 0.05$ **, $p < 0.001$ ***

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول رقم (13)

ملخص اختبار الفرضيات

| حالة الاثبات | الفرضية |
|--------------|--|
| دعمت كلياً | الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ايجابية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي للعاملين |
| دعمت | هناك علاقة ايجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء العاطفي والمعياري) . |
| دعمت | هناك علاقة ايجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء المستمر) . |
| دعمت | هناك علاقة ايجابية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء العاطفي والمعياري) |
| دعمت | هناك علاقة ايجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء المستمر) |

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

5-1 نتائج البحث:

بالرجوع الى جدول (13) ملخص اختبار الفرضيات فقد توصل البحث الى الاتي :

1. هنالك علاقة ايجابية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي للعاملين.
2. هنالك علاقة ايجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء العاطفي والمعياري) .
3. هنالك علاقة ايجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء المستمر) .
4. هنالك علاقة ايجابية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء العاطفي والمعياري).
5. هنالك علاقة ايجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء التنظيمي للعاملين (الولاء المستمر).

5-2 مناقشة نتائج البحث :

توصل البحث الى عدد من النتائج والتي تتفق مع بعض الدراسات وتختلف مع البعض الاخر حيث توصل البحث لان مكونات العدالة التنظيمية هي العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والعدالة التوزيعية وبهذا فهي تتفق مع دراسة كل من (جابر بتال الدوسري 2016) ودراسة (عبد الرحمن الحملي 2016) ، كما توصل البحث الى ان مكونات الولاء التنظيمي هي الولاء العاطفي

والمعياري والولاء المستمر وبهذا تتفق مع دراسة كل من (اسماء الخالدي 2014) ودراسة (ابوبكر بو سالم 2010) رغم وجود اختلاف طفيف مع الدراسات عاليه حيث دمج البحث كل من العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات والولاء العاطفي والمعياري مع بقاء الاتفاق حول المكونات الفرعيه لكل ، كذلك توصل البحث لوجود علاقة ايجابية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي للعاملين (محور الولاء العاطفي والمعياري) و وجود علاقة ايجابية بين قواعد العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي للعاملين (محور الولاء المستمر) . حيث يمكن ان تعزى هذه العلاقة الايجابية لتجانس عينة البحث في معظم مكونات استبانة الاستقصاء ونتيجة للاستقرار الوظيفي والمادي خصوصا وان البحث استهدف العاملين بشركات الخدمات المالية .

3-5 توصيات البحث:

1. ضرورة فهم مكونات العدالة التنظيمية وذلك من اجل العمل على تعزيزها بما يخدم ولاء الموظفين وبالتالي تحقيق اهداف الشركة الكلية .
2. على الشركات ان تولي مسألة الولاء التنظيمي اهتماما وذلك لما يتضمنه من اثار ايجابية على جميع مستويات الشركة .
3. تصميم برامج خلق والمحافظة على الولاء بما تتضمنه من تحقيق كافة متطلبات العدالة التنظيمية و اي مستجدات اخرى .
4. تنمية مهارات المدراء والرؤساء لما لهم من دور كبير في تحقيق العدالة التي تساهم بدورها في تحقيق الولاء التنظيمي

4-5 محددات البحث

تم تطبيق البحث على شركات الخدمات المالية فقط

5-5 توصيات ببحوث مستقبلية

اثر الفروق الشخصية على الولاء التنظيمي

الملاحق

المصادر والمراجع :

اولا: القران الكريم

ثانيا : الكتب

1. ابو النصر مدحت محمد - تنمية المهارات: لبناء وتدعيم الولاء الموسسي لدى العاملين داخل المنظمة -ايتراك، القاهرة- مصر - 2005
2. الرواشدة خلف سليمان -صناعة القرار المدرسي والشعور بالامان والولاء التنظيمي-دار حلمد- عمان، الأردن-2007 .
3. اوما سيكاران- طرق البحث في الادارة - مدخل لبناء المهارات البحثية - تعريب اسماعيل علي بسيوني -دار المريخ للنشر والتوزيع الطبعة الرابعة 2006
4. جيرالد حرينبرج و روبرت بارون - ادارة السلوك في المنظمات - تعريب ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي د.اسماعيل علي بسيوني - دار المريخ للنشر والتوزيع 2004 .
5. جاري ديسلر -ادارة الموارد البشرية -دار المريخ 2009.
6. محمود العميان - السلوك التنظيمي - دار وائل للنشر - الطبعة 6- 2013
7. محمد الصيرفي-السلوك التنظيمي-، ط1، ج1- مؤسسة حورس- الاسكندرية- مصر- 2005.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي - السلوك الفعال في المنظمات - الدار الجامعية - الاسكندرية- مصر - 2004.

9. عبودي ربيد منير - التنظيم الإداري: مبادئه واساسياته- دار سلمة- عمان، الأردن- 2006.
10. عمر محمد درّه - العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاات الإدارية المعاصرة - دار
الرضوان للنشر والتوزيع - 2008

ثالثا : المجالات والدوريات العلمية :

1. المجلة الاردنية لادارة الاعمال-مجلد 8- العدد 3-2012
2. مجلة المنارة - المجلد العشرون - جامعة اليرموك - العدد 2/ب- 2014
3. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - العدد 7-2007
4. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠٠٧ ، المجلد ٩- العدد 2
5. مجلة العلوم الاقتصادية -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -2015

رابعا : الرسائل العلمية :

1. ابوبكر بوسالم- اثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي -2010
2. العوفي عبد الحفيظ- اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي -2015
3. جابر بتال سالم الحقباني- دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي - جامعة نايف

العربية للعلوم الامنية -2016

4. هيجان، عبدالرحمن احمد. الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: منشورات مركز
الدراسات والبحوث، جامعة الامير نايف العربية للعلوم الأمنية. (1998).
5. موسى احمد خير الدين - محمود احمد النجار- اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي -

2010

6. د. منصور عبد القادر -مجلة رؤى اقتصادية - العدد السادس 2014

7. منصور عبد القادر- اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي - 2014
8. ناهد طه غطية - اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي - 2008
9. سامر عبد المجيد البشابشة- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - الجامعة الاردنية - المجلد 4 -
2008
10. سليمان الفارس- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 27 العدد
الأول 2011 -
11. عبد المحسن بن عبد الله- القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي للقيادات
الميدانية -2011
12. عبد الرحمن محمد عبد العزيز- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي - جامعة
نايف العربية للعلوم الامنية
13. عبد الفتاح خليفات - منى الملاحه - مجلة جامعة دمشق- المجلد - 25 -2009
14. عماد الدين السندي - ادارة التنظيم والتطوير - بنك السودان المركزي - اغسطس
2015م
15. صفوت امين السقاف - اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي - 2015
16. راتب السعود و سوزان سلطان - مجلة جامعة دمشق -المجلد 25 -2009
17. شافية بن حفيظ ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية (هيرثي وبلانشارد) بالولاء التنظيمي
لدي عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، 2013
18. خليل حجاج-تاثير ضغوط العمل على كل من الولاء والرضا الوظيفي -2007

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



إستبانة

المستجيب / المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الاستبانة لجمع البيانات الأساسية لبحث بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان:

" اثر قواعد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين " دراسة

حالة شركة السودان للخدمات المالية المحدودة

أمل وأتوقع منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة على الاستبانة وإعادتها إلى الباحث، مع ضمان الآتي:

- سرية المعلومات والبيانات من مسؤوليات الباحث.
- استخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم ،،،

ايمن محمد محمد عثمان

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة:

1. أسئلة عامة:-

س1: النوع

| | | | |
|--------------------------|--------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | أ. ذكر | <input type="checkbox"/> | ب. أنثى |
|--------------------------|--------|--------------------------|---------|

س3: المستوى الإداري

س2: العمر

| | |
|-----|-------------------|
| () | (1) إدارة عليا |
| () | (2) إدارة وسطى |
| () | (3) إدارة تنفيذية |
| () | (4) عامل |

| | |
|-----|---------------------------|
| () | (1) أقل من 30 سنة |
| () | (2) 30 سنة وأقل من 35 سنة |
| () | (3) 35 سنة وأقل من 40 سنة |
| () | (4) 40 سنة وأكثر |

س4: المؤهل الدراسي

| | |
|-----|----------------------------|
| () | (1) أقل من 5 سنوات |
| () | (2) 5 سنة وأقل من 10 سنوات |
| () | (3) 10 سنة وأقل من 15 سنة |
| () | (4) 15 سنة فأكثر |

| | |
|-----|------------------|
| () | (1) أقل من ثانوي |
| () | (2) ثانوي |
| () | (3) جامعي |
| () | (4) فوق الجامعي |
| () | (5) اخرى |

س6: الحالة الاجتماعية

س7: الدخل الشهري

| | |
|-----|-----------|
| () | أعزب (1) |
| () | متزوج (2) |

| | |
|-----|---------------------------------|
| () | أقل من 1,500 SDG (1) |
| () | 1,500 SDG وأقل من 3,000 SDG (2) |
| () | 3,000 SDG وأقل من 4,500 SDG (3) |
| () | 4,500 SDG فأكثر (4) |

| لا اوافق بشدة | لا اوافق | محايد | اوافق | اوافق بشدة | المتغيرات السلوكية |
|---------------|----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية |
| | | | | | توزع الحوافز على المرؤسين حسب الاستحقاق |
| | | | | | يناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها |
| | | | | | يناسب راتبي الشهري مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية |
| | | | | | تتوفر بالشركة فرص متساوية للتاهيل والتدريب |
| | | | | | يتم تطبيق اساليب الثواب والعقاب بشكل متوازن وعادل |
| | | | | | يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملية بناء على اساليب منطقية |
| | | | | | تحرص الادارة على تنفيذ المرؤسين لاوامرها دائما |

| لا اوافق بشدة | لا اوافق | محايد | اوافق | اوافق بشدة | |
|---------------|----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | تستمع الادارة لاراء المرؤسين قبل اتخاذ القرارات |
| | | | | | القرارات الادارية المطبقة بالشركة تتسم بالعدالة |
| | | | | | لا تلجا الشركة للمماطلة في حل مشاكل الموظفين |
| | | | | | توجد بالشركة قوانين واضحة يسهل الالتزام بها |
| | | | | | يناقشني رؤسائي حول القرارات المتعلقة بعمل الشركة |
| | | | | | يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعلمي |

2. البيانات العلمية :-

أولاً: المتغيرات السلوكية والتنظيمية.

ثانياً: الولاء التنظيمي.

| لا اوافق بشدة | لا اوافق | محايد | اوافق ق | اوافق بشدة | المتغيرات السلوكية |
|-----------------------|----------|-------|---------|------------|---|
| الولاء العاطفي | | | | | |
| | | | | | لهذه الشركة مكانة عالية في نفسي. |
| | | | | | أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذه الشركة مع الآخرين |
| | | | | | أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الشركة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية |
| | | | | | اشعر بوجود جو اخوي في هذه الشركة. |
| | | | | | يصعب علي الالتحاق بشركة اخري دون الشركة الحالية. |
| الولاء المستمر | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | تقدم لي الشركة مزايا لاتتوافر في شركات أخرى |
| | | | | | أشعر بان هناك صعوبة في ان اجد عمل آخر. |
| | | | | | سوف تواجهني مشاكل إذا قررت ترك العمل في هذه الشركة |
| | | | | | ساستمر بالعمل في هذه الشركة لأنني محتاج اليه |
| الولاء المعياري | | | | | |
| | | | | | أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بالشركة |
| | | | | | أحرص على الاستمرار في هذه الشركة لانها قدمت لي الكثير من التدريب والتأهيل |
| | | | | | الانتقال من شركة إلى أخرى دون مبرر عمل غير أخلاقي. |
| | | | | | لا اشعر باهمية الاستمرار في الشركة لعدم الاهتمام بتدريب العاملين |

ملحق رقم (2) قائمة باسماء المحكمين :

| # | الاسم | الصفة -العنوان |
|---|-----------------------|---|
| 1 | د . الطاهر احمد محمد | استاذ مشارك - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |
| 2 | د.يوسف عبدالله حمد | استاذ مشارك - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |
| 3 | أ. عبد السلام ادم حمد | استاذ مساعد- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |

ملحق رقم (3) مخرجات برنامج التحليل

Statistics

| | | الجنس | العمر | المستوى الاداري | المؤهل العلمي | الخبرة | الاجتماعية | الدخل الشهري |
|----------------|---------|-------|-------|-----------------|---------------|--------|------------|--------------|
| N | Valid | 119 | 117 | 93 | 118 | 108 | 119 | 117 |
| | Missing | 0 | 2 | 26 | 1 | 11 | 0 | 2 |
| Mean | | 1.34 | 2.19 | 2.69 | 3.36 | 2.26 | 1.66 | 2.49 |
| Std. Deviation | | .477 | 1.121 | .780 | .661 | 1.053 | .544 | .970 |
| Minimum | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maximum | | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 78 | 65.5 | 65.5 | 65.5 |
| Valid انثي | 41 | 34.5 | 34.5 | 100.0 |
| Total | 119 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies
Frequency Table

العمر

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة 30 اقل من | 42 | 35.3 | 35.9 |
| | 35 و اقل من 30 | 33 | 27.7 | 64.1 |
| | 40 و اقل من 35 | 20 | 16.8 | 81.2 |
| | سنة و اكثر 40 | 22 | 18.5 | 100.0 |
| | Total | 117 | 98.3 | 100.0 |
| Missing | 999 | 2 | 1.7 | |
| Total | | 119 | 100.0 | |

المستوى الاداري

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ادارة عليا | 6 | 5.0 | 6.5 |
| | ادارة قوسطي | 29 | 24.4 | 31.2 |
| | ادارة تنفيذية | 46 | 38.7 | 49.5 |
| | عامل | 12 | 10.1 | 100.0 |
| | Total | 93 | 78.2 | 100.0 |
| Missing | 999 | 26 | 21.8 | |
| Total | | 119 | 100.0 | |

المؤهل العلمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | اقل من الثانوي | 1 | .8 | .8 |
| | ثانوي | 7 | 5.9 | 6.8 |

| | | | | |
|-------------|-----|-------|-------|-------|
| جامعي | 61 | 51.3 | 51.7 | 58.5 |
| فوقالجامعي | 47 | 39.5 | 39.8 | 98.3 |
| اخرى | 2 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| Total | 118 | 99.2 | 100.0 | |
| Missing 999 | 1 | .8 | | |
| Total | 119 | 100.0 | | |

الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| سنوات 5 اقل من | 33 | 27.7 | 30.6 | 30.6 |
| سنة 10 سنوات و اقل من 5 | 30 | 25.2 | 27.8 | 58.3 |
| Valid سنة 15 سنوات و اقل من 10 | 29 | 24.4 | 26.9 | 85.2 |
| سنة فاكثر 15 | 16 | 13.4 | 14.8 | 100.0 |
| Total | 108 | 90.8 | 100.0 | |
| Missing 999 | 11 | 9.2 | | |
| Total | 119 | 100.0 | | |

الاجتماعية

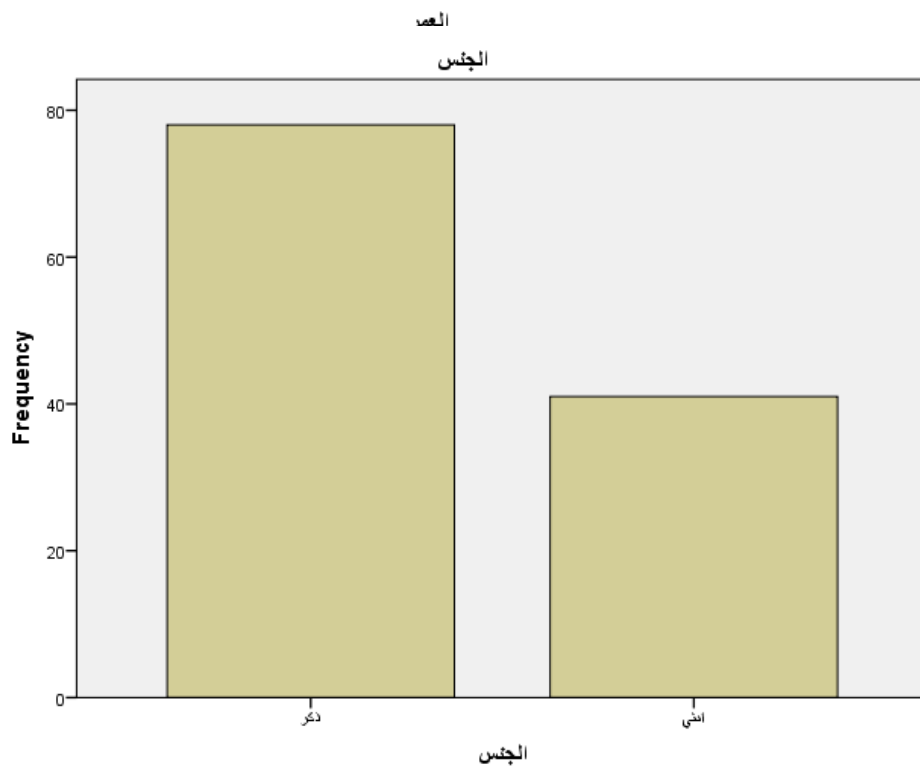
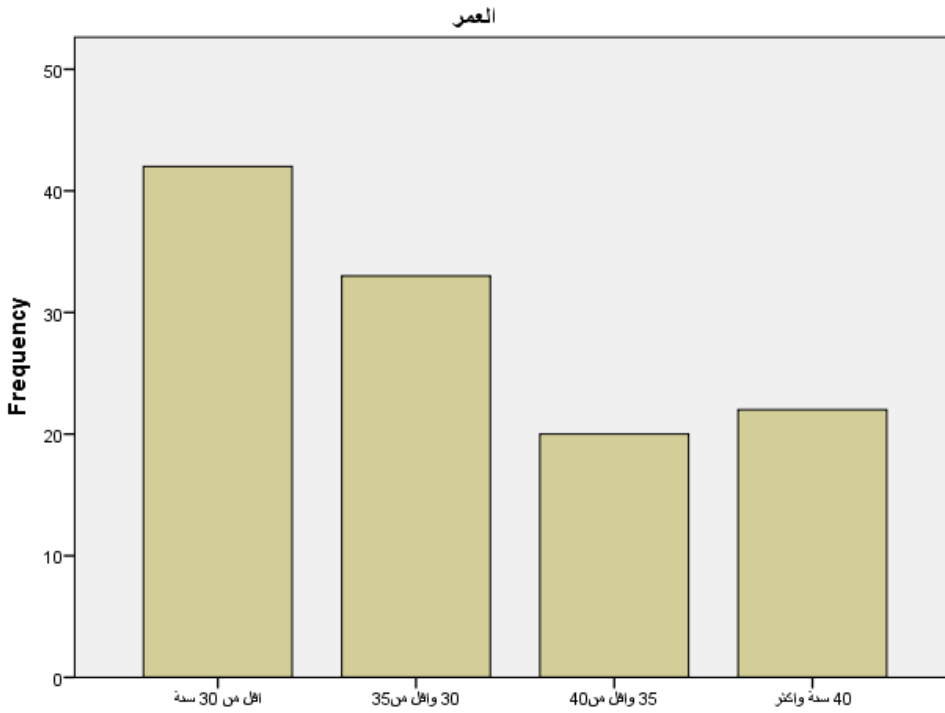
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| اعزب | 45 | 37.8 | 37.8 | 37.8 |
| Valid متزوج | 70 | 58.8 | 58.8 | 96.6 |
| ارمل | 4 | 3.4 | 3.4 | 100.0 |
| Total | 119 | 100.0 | 100.0 | |

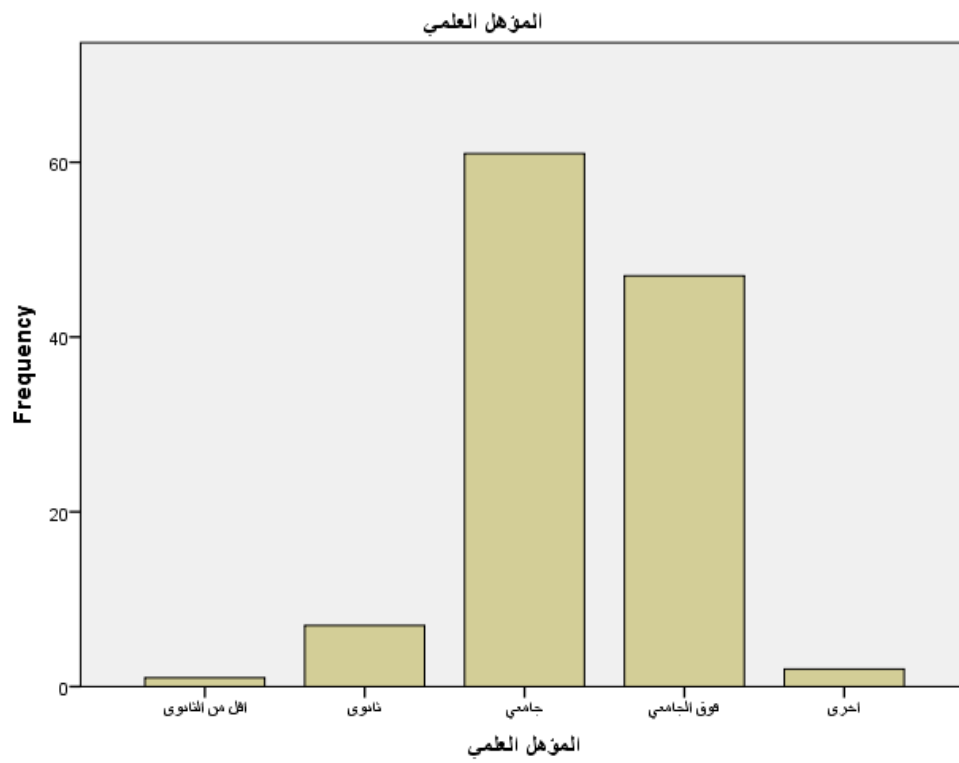
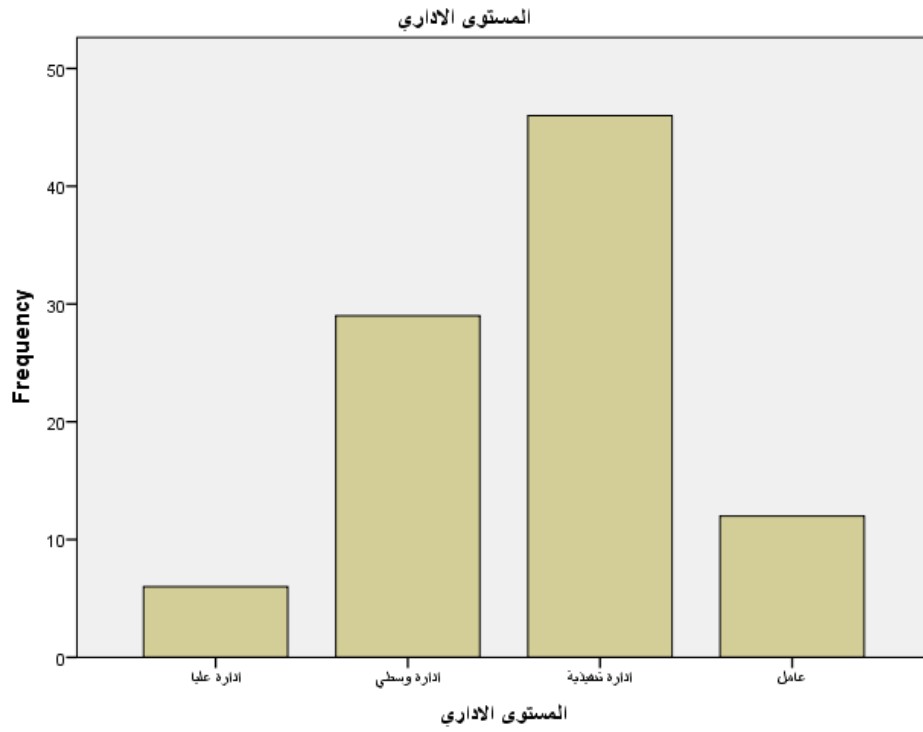
الدخل الشهري

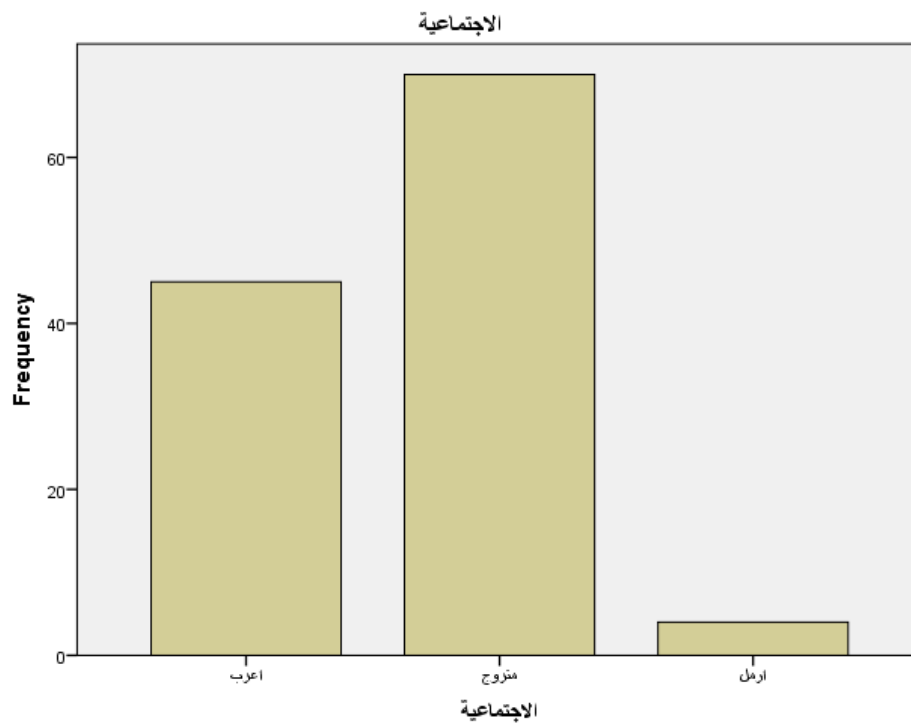
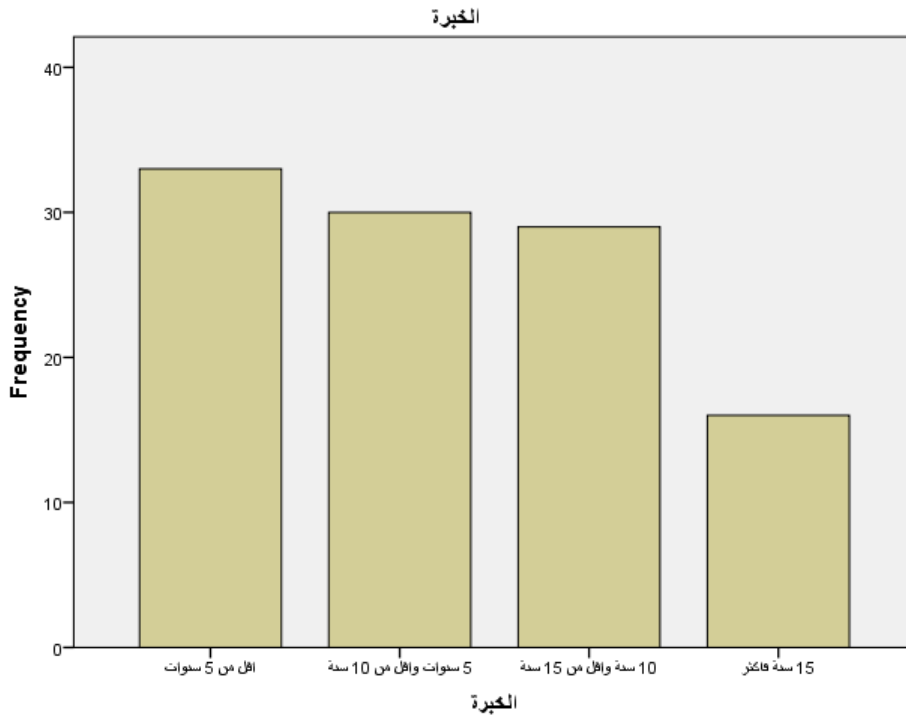
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid اقل من 1500 | 18 | 15.1 | 15.4 | 15.4 |
| 1500 و اقل من 3000 | 46 | 38.7 | 39.3 | 54.7 |

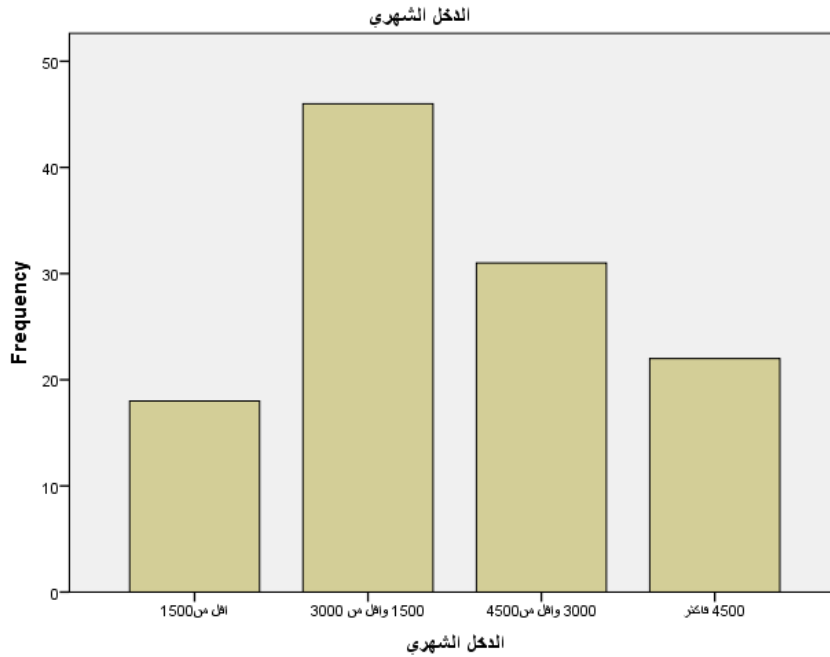
| | | | | | |
|---------|-------------------|-----|-------|-------|-------|
| | 3000 واقل من 4500 | 31 | 26.1 | 26.5 | 81.2 |
| | أكثر من 4500 | 22 | 18.5 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 117 | 98.3 | 100.0 | |
| Missing | 999 | 2 | 1.7 | | |
| | Total | 119 | 100.0 | | |

Bar Chart









Factor Analysis

التحليل العائلي للمتغير المستقل قواعد العدالة التنظيمية

التدوير الاول

KMO and Bartlett's Test

| | |
|--|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .906 |
| Approx. Chi-Square | 1478.610 |
| Bartlett's Test of Sphericity | df |
| | 171 |
| | Sig. |
| | .000 |

Communalities

| | Initial | Extraction |
|----|---------|------------|
| A1 | 1.000 | .554 |
| A2 | 1.000 | .513 |
| A3 | 1.000 | .718 |
| A4 | 1.000 | .744 |
| A5 | 1.000 | .611 |
| A6 | 1.000 | .620 |
| B1 | 1.000 | .667 |
| B2 | 1.000 | .605 |
| B3 | 1.000 | .601 |
| B4 | 1.000 | .694 |
| B5 | 1.000 | .663 |
| B6 | 1.000 | .690 |
| C1 | 1.000 | .711 |
| C2 | 1.000 | .702 |
| C3 | 1.000 | .693 |
| C4 | 1.000 | .479 |
| C5 | 1.000 | .615 |
| C6 | 1.000 | .779 |
| C7 | 1.000 | .641 |

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Component Matrix^a

| | Component | |
|----|-----------|-------|
| | 1 | 2 |
| C6 | .872 | -.151 |
| B4 | .846 | .004 |
| C2 | .828 | -.179 |
| B1 | .814 | .133 |
| C7 | .805 | .012 |
| C1 | .793 | -.286 |
| C5 | .792 | .000 |
| C3 | .778 | -.306 |
| B5 | .776 | -.225 |
| B3 | .748 | .079 |
| A3 | .513 | .737 |
| A4 | .489 | .736 |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

| | Component | |
|----|-----------|------|
| | 1 | 2 |
| C6 | .857 | .219 |
| C1 | .841 | .064 |
| C3 | .835 | .039 |
| C2 | .828 | .176 |
| B5 | .801 | .112 |
| B4 | .770 | .350 |
| C7 | .729 | .341 |
| C5 | .723 | .324 |
| B1 | .689 | .455 |
| B3 | .651 | .378 |
| A3 | .167 | .882 |
| A4 | .145 | .872 |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Matrix^a

| | Component | | |
|----|-----------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| C6 | .838 | -.276 | .014 |
| B4 | .826 | -.110 | .000 |
| B1 | .807 | .009 | -.125 |
| C7 | .791 | -.112 | -.049 |
| C2 | .787 | -.284 | .037 |
| C5 | .774 | -.122 | -.015 |
| B3 | .769 | .009 | -.099 |
| C1 | .759 | -.335 | .153 |
| B5 | .752 | -.303 | .081 |
| C3 | .747 | -.332 | .160 |
| B6 | .734 | .231 | .312 |
| A6 | .712 | -.024 | -.335 |
| A5 | .671 | -.165 | -.366 |
| B2 | .568 | .462 | .262 |
| A2 | .559 | .436 | .103 |
| A3 | .552 | .530 | -.365 |
| A1 | .546 | .369 | .345 |
| A4 | .531 | .501 | -.460 |
| C4 | .454 | .297 | .430 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

| | Component | | |
|----|-----------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| C6 | .838 | .224 | .164 |
| C1 | .807 | .246 | -.003 |
| C2 | .801 | .212 | .122 |
| C3 | .795 | .247 | -.011 |
| B5 | .783 | .214 | .065 |
| B4 | .729 | .307 | .260 |
| C7 | .704 | .258 | .282 |
| C5 | .695 | .267 | .244 |
| B1 | .646 | .286 | .410 |
| A5 | .643 | -.039 | .442 |
| B3 | .615 | .286 | .376 |
| A6 | .592 | .084 | .512 |
| B2 | .178 | .705 | .276 |

| | | | |
|----|------|------|------|
| A1 | .214 | .696 | .156 |
| B6 | .448 | .677 | .178 |
| C4 | .181 | .668 | .018 |
| A2 | .189 | .579 | .377 |
| A4 | .137 | .229 | .820 |
| A3 | .135 | .319 | .774 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

| Component | 1 | 2 | 3 |
|-----------|-------|------|-------|
| 1 | .804 | .451 | .387 |
| 2 | -.594 | .592 | .544 |
| 3 | -.016 | .668 | -.744 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .913 |
| | Approx. Chi-Square | 994.077 |
| Bartlett's Test of Sphericity | df | 66 |
| | Sig. | .000 |

Communalities

| | Initial | Extraction |
|----|---------|------------|
| A3 | 1.000 | .806 |
| A4 | 1.000 | .781 |
| B1 | 1.000 | .681 |
| B3 | 1.000 | .566 |
| B4 | 1.000 | .715 |
| B5 | 1.000 | .654 |
| C1 | 1.000 | .711 |
| C2 | 1.000 | .717 |
| C3 | 1.000 | .699 |
| C5 | 1.000 | .627 |
| C6 | 1.000 | .783 |
| C7 | 1.000 | .647 |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Component Transformation Matrix

| Component | 1 | 2 |
|-----------|-------|------|
| 1 | .912 | .409 |
| 2 | -.409 | .912 |

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 9.393 | 49.439 | 49.439 | 9.393 | 49.439 | 49.439 | 6.693 | 35.228 | 35.228 |
| 2 | 1.752 | 9.222 | 58.661 | 1.752 | 9.222 | 58.661 | 3.041 | 16.008 | 51.236 |
| 3 | 1.156 | 6.086 | 64.747 | 1.156 | 6.086 | 64.747 | 2.567 | 13.511 | 64.747 |
| 4 | .805 | 4.238 | 68.985 | | | | | | |
| 5 | .765 | 4.025 | 73.010 | | | | | | |
| 6 | .703 | 3.699 | 76.708 | | | | | | |
| 7 | .646 | 3.401 | 80.110 | | | | | | |
| 8 | .535 | 2.813 | 82.923 | | | | | | |
| 9 | .487 | 2.565 | 85.488 | | | | | | |
| 10 | .463 | 2.435 | 87.923 | | | | | | |
| 11 | .406 | 2.135 | 90.058 | | | | | | |
| 12 | .358 | 1.886 | 91.944 | | | | | | |
| 13 | .302 | 1.589 | 93.533 | | | | | | |
| 14 | .281 | 1.476 | 95.010 | | | | | | |
| 15 | .245 | 1.291 | 96.301 | | | | | | |
| 16 | .223 | 1.172 | 97.473 | | | | | | |
| 17 | .218 | 1.150 | 98.623 | | | | | | |
| 18 | .139 | .732 | 99.354 | | | | | | |
| 19 | .123 | .646 | 100.000 | | | | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

التدوير الاخير للمتغير المستقل قواعد العدالة التنظيمية

RELIABILITY

/VARIABLES=C6 C1 C3 C2 B4 B5 C7 C5 B1
 /SCALE('التعاملات وعدالة الاجرائية العدالة') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 119 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 119 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .939 | 9 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| C6 | 19.97 | 52.347 | .848 | .927 |
| C1 | 20.09 | 52.322 | .772 | .931 |
| C3 | 20.09 | 53.034 | .754 | .932 |
| C2 | 19.92 | 52.400 | .803 | .930 |
| B4 | 19.78 | 53.087 | .800 | .930 |
| B5 | 19.91 | 53.983 | .738 | .933 |
| C7 | 19.67 | 51.544 | .745 | .934 |
| C5 | 20.18 | 54.774 | .729 | .934 |
| B1 | 20.02 | 54.135 | .728 | .934 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 119 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 119 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .782 | 2 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| A3 | 2.55 | 1.249 | .643 | . |
| A4 | 2.60 | 1.378 | .643 | . |

Factor Analysis

التحليل العاملي للمغير التابع الولاء التنظيمي
التدوير الاول

KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--|------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .858 |
| Approx. Chi-Square | | 707.753 |
| Bartlett's Test of Sphericity | df | 78 |
| | Sig. | .000 |

Communalities

| | Initial | Extraction |
|----|---------|------------|
| D1 | 1.000 | .749 |
| D2 | 1.000 | .688 |
| D3 | 1.000 | .606 |
| D4 | 1.000 | .599 |
| D5 | 1.000 | .611 |
| E1 | 1.000 | .570 |
| E2 | 1.000 | .764 |
| E3 | 1.000 | .737 |
| E4 | 1.000 | .543 |
| F1 | 1.000 | .515 |
| F2 | 1.000 | .614 |
| F3 | 1.000 | .517 |
| F4 | 1.000 | .690 |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Component Matrixa

| | Component | | |
|----|-----------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| F2 | .782 | .013 | -.047 |

| | | | |
|----|------|-------|-------|
| D1 | .773 | -.388 | -.043 |
| D5 | .749 | .106 | -.196 |
| D2 | .738 | -.305 | -.223 |
| D4 | .725 | -.232 | .142 |
| E1 | .715 | .121 | -.210 |
| F1 | .679 | -.197 | .122 |
| E4 | .649 | .308 | .166 |
| D3 | .648 | -.430 | .042 |
| E3 | .613 | .594 | -.092 |
| F3 | .563 | -.049 | .444 |
| E2 | .579 | .642 | -.132 |
| F4 | .117 | .184 | .801 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix

| | Component | | |
|----|-----------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| D1 | .850 | .163 | .024 |
| D2 | .779 | .247 | -.144 |
| D3 | .774 | .039 | .080 |
| D4 | .710 | .216 | .220 |
| F1 | .653 | .220 | .199 |
| F2 | .613 | .481 | .082 |
| E2 | .072 | .869 | .062 |
| E3 | .126 | .843 | .100 |
| E4 | .320 | .585 | .314 |
| D5 | .536 | .567 | -.054 |
| E1 | .500 | .562 | -.071 |
| F4 | -.048 | .036 | .828 |
| F3 | .460 | .197 | .517 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

| Component | 1 | 2 | 3 |
|-----------|-------|-------|------|
| 1 | .792 | .589 | .162 |
| 2 | -.610 | .778 | .152 |
| 3 | -.036 | -.219 | .975 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التدوير الاخير للمتغير التابع الولاء التنظيمي

KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .865 |
| | Approx. Chi-Square | 542.034 |
| Bartlett's Test of Sphericity | df | 45 |
| | Sig. | .000 |

Communalities

| | Initial | Extraction |
|----|---------|------------|
| D1 | 1.000 | .765 |
| D2 | 1.000 | .652 |
| D3 | 1.000 | .618 |
| D4 | 1.000 | .593 |
| E1 | 1.000 | .510 |
| E2 | 1.000 | .797 |
| E3 | 1.000 | .692 |
| E4 | 1.000 | .561 |
| F1 | 1.000 | .500 |
| F2 | 1.000 | .623 |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Component Matrixa

| | Component | |
|----|-----------|-------|
| | 1 | 2 |
| F2 | .789 | .034 |
| D1 | .780 | -.394 |
| D2 | .749 | -.303 |
| D4 | .743 | -.204 |
| E1 | .702 | .132 |
| F1 | .683 | -.184 |
| D3 | .663 | -.423 |
| E4 | .663 | .350 |
| E3 | .602 | .574 |
| E2 | .586 | .673 |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix

| | Component | |
|----|-----------|------|
| | 1 | 2 |
| D1 | .862 | .147 |
| D3 | .784 | .054 |
| D2 | .782 | .202 |
| D4 | .718 | .278 |
| F1 | .658 | .258 |
| F2 | .614 | .496 |
| E2 | .071 | .890 |
| E3 | .143 | .819 |
| E4 | .325 | .675 |
| E1 | .486 | .523 |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

| Component | 1 | 2 |
|-----------|-------|------|
| 1 | .804 | .595 |
| 2 | -.595 | .804 |

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 F1 F2

SCALE('الولاء العاطفي والمعياري ALL')

Reliability

Scale: والمعيارى العاطفى الولاء

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-------|-----|-------|
| Cases | Valid | 119 | 100.0 |

| | | |
|-----------------------|-----|-------|
| Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 119 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .869 | 6 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| D1 | 10.58 | 14.788 | .773 | .829 |
| D2 | 10.28 | 15.178 | .678 | .845 |
| D3 | 10.37 | 15.726 | .633 | .853 |
| D4 | 10.29 | 14.785 | .677 | .845 |
| F1 | 10.44 | 15.725 | .601 | .858 |
| F2 | 10.03 | 14.544 | .655 | .850 |

RELIABILITY

```

/VARIABLES=E1 E2 E3 E4
/SCALE('المستمر الولاء') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\رمضان\رمضان3\ايمن\AYEMAN.sav

Scale: المستمر الولاء

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 119 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 119 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .790 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| E1 | 7.92 | 8.434 | .511 | .778 |
| E2 | 7.44 | 7.096 | .698 | .686 |
| E3 | 7.28 | 7.050 | .624 | .725 |
| E4 | 7.52 | 7.777 | .567 | .753 |

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|--------|--------|----------------|-----|
| MEANA | 2.5756 | 1.03874 | 119 |
| MEANB | 2.4949 | .90715 | 119 |
| MEANDF | 2.0661 | .76781 | 119 |
| MEANE | 2.5126 | .88768 | 119 |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------------|-------------------|--------|
| 1 | MEANB, MEANA ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: MEANDF

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 31.010 | 2 | 15.505 | 46.652 | .000 ^b |
| | Residual | 38.554 | 116 | .332 | | |
| | Total | 69.564 | 118 | | | |

a. Dependent Variable: MEANDF

b. Predictors: (Constant), MEANB, MEANA

Casewise Diagnostics^a

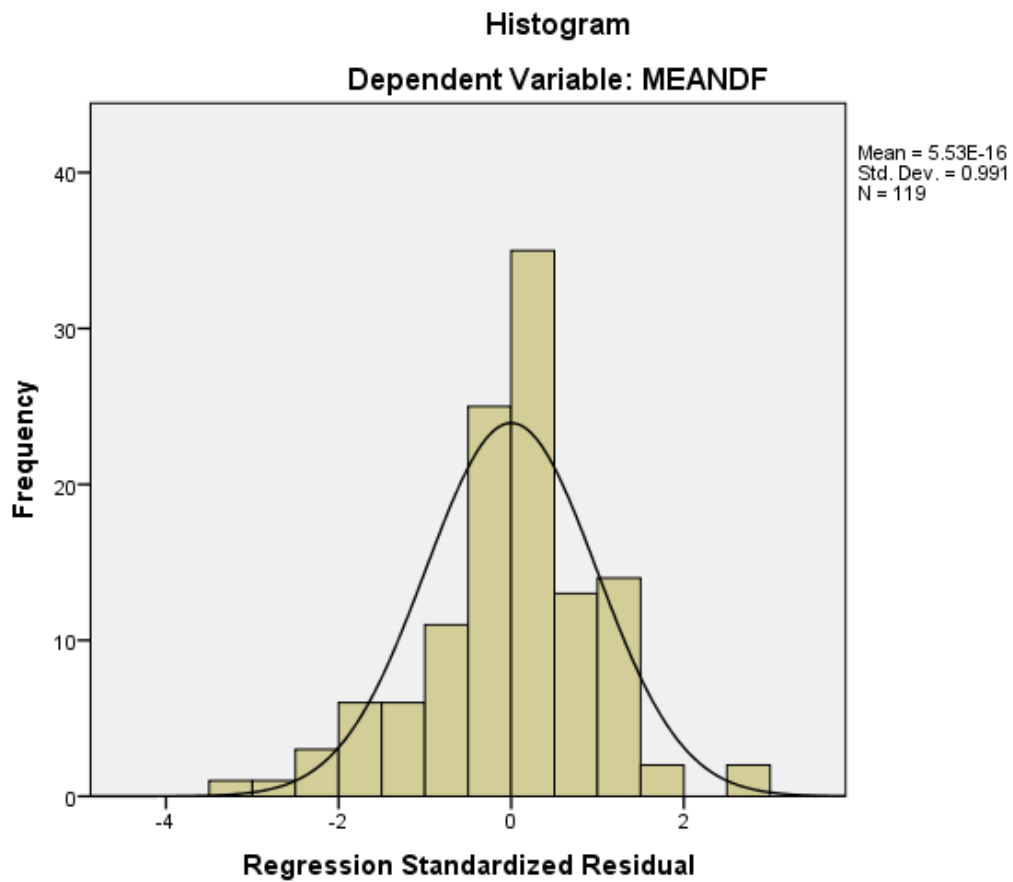
| Case Number | Std. Residual | MEANDF | Predicted Value | Residual |
|-------------|---------------|--------|-----------------|----------|
| 96 | -3.145 | 1.00 | 2.8131 | -1.81314 |

a. Dependent Variable: MEANDF

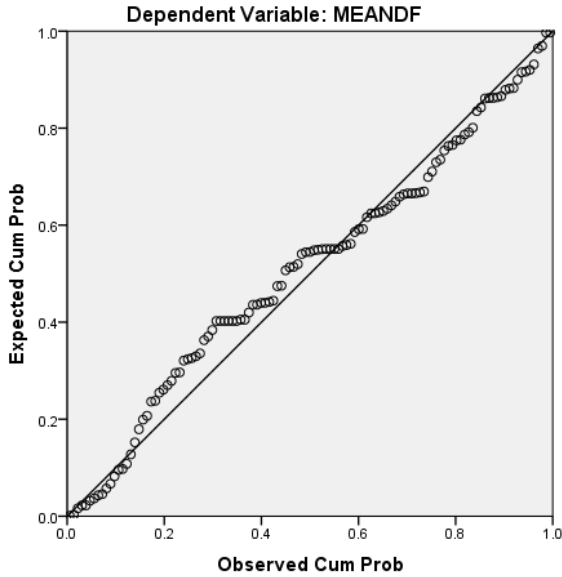
Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value | 1.1424 | 3.1945 | 2.0661 | .51264 | 119 |
| Residual | -1.81314 | 1.57635 | .00000 | .57160 | 119 |
| Std. Predicted Value | -1.802 | 2.201 | .000 | 1.000 | 119 |
| Std. Residual | -3.145 | 2.734 | .000 | .991 | 119 |

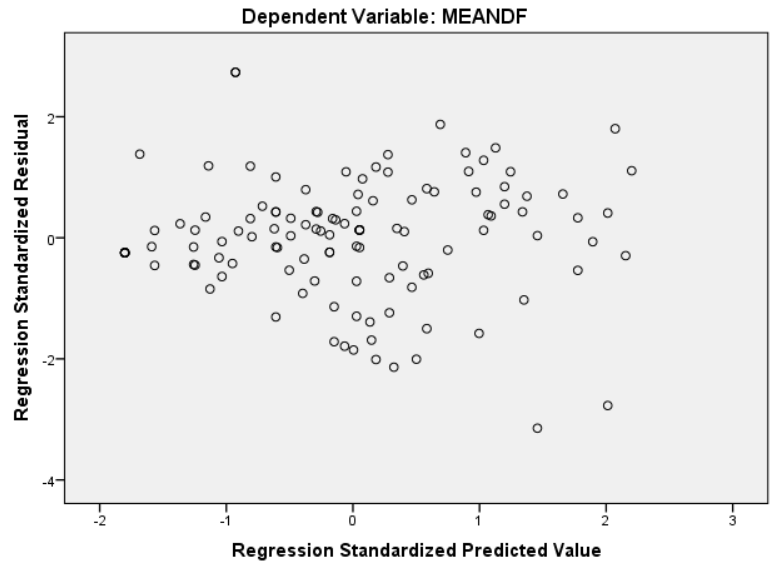
a. Dependent Variable: MEANDF



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT MEANE
  /METHOD=ENTER MEANA MEANB
  /SCATTERPLOT=( *ZRESID , *ZPRED)
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------------|-------------------|---------|
| 1 | MEANB, MEANA ^b | | . Enter |

- a. Dependent Variable: MEANE
- b. All requested variables entered.

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 45.862 | 2 | 22.931 | 56.453 | .000 ^b |
| | Residual | 47.119 | 116 | .406 | | |
| | Total | 92.981 | 118 | | | |

a. Dependent Variable: MEANE

b. Predictors: (Constant), MEANB, MEANA

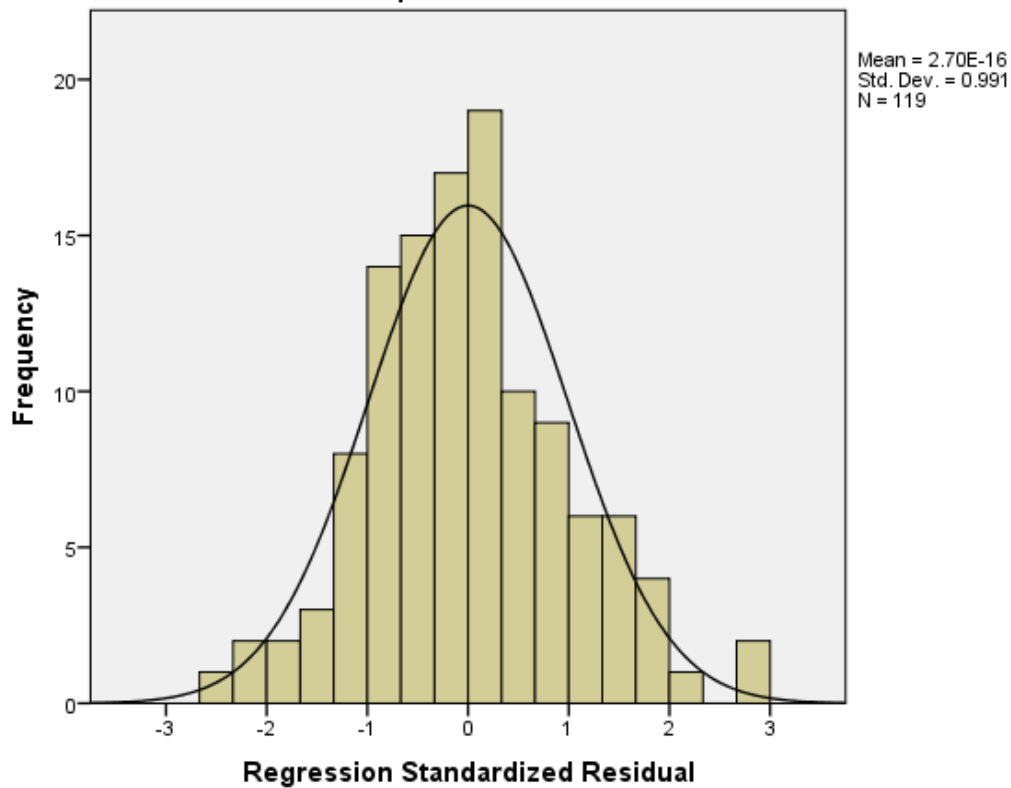
Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value | 1.3489 | 3.9757 | 2.5126 | .62343 | 119 |
| Residual | -1.67596 | 1.78493 | .00000 | .63191 | 119 |
| Std. Predicted Value | -1.867 | 2.347 | .000 | 1.000 | 119 |
| Std. Residual | -2.630 | 2.801 | .000 | .991 | 119 |

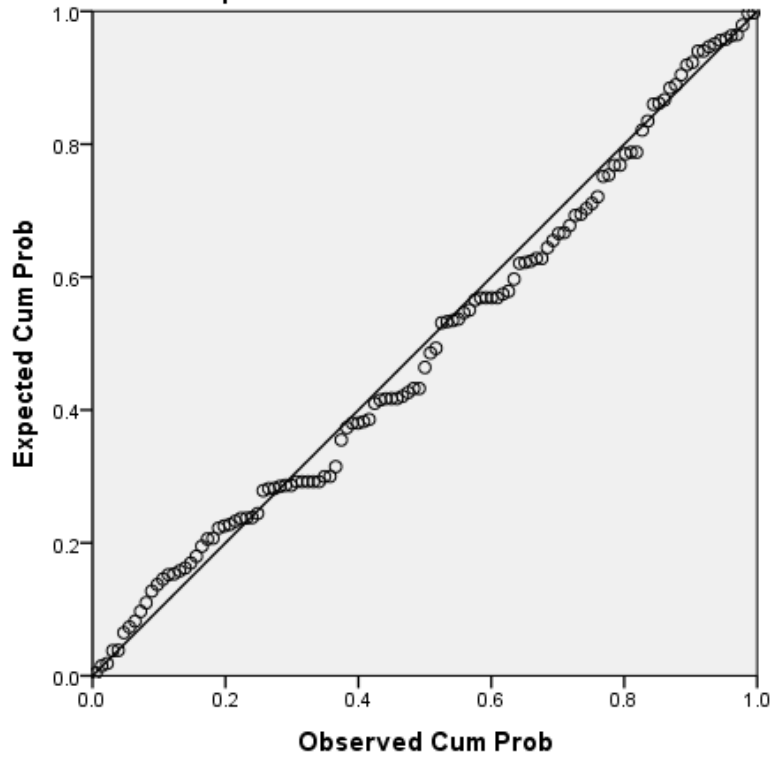
a. Dependent Variable: MEANE

Histogram

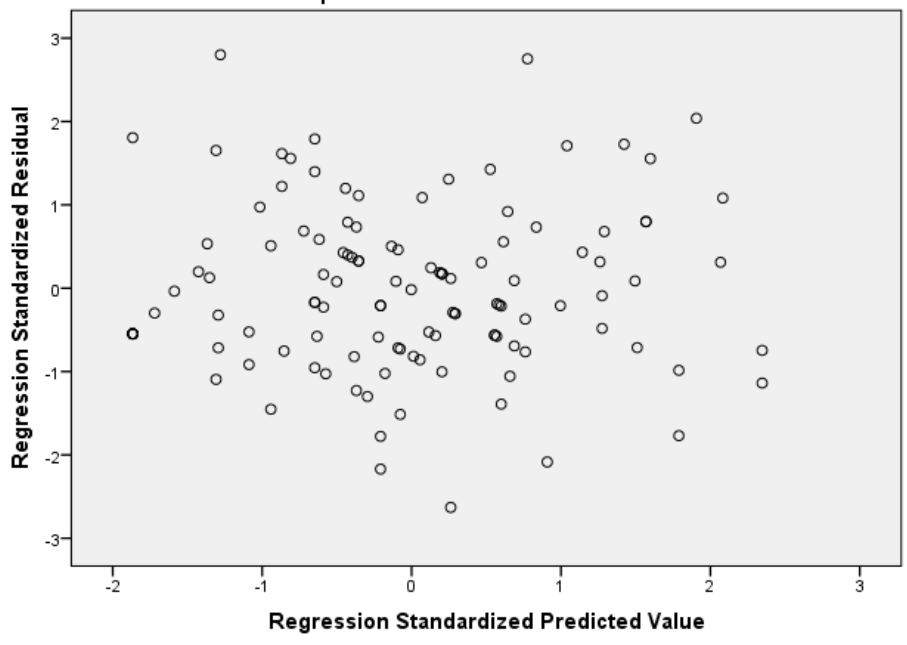
Dependent Variable: MEANE



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: MEANE



Scatterplot
Dependent Variable: MEANE



Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|--------------|---------|------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | |
| 1 | (Constant) | .589 | .191 | | 3.090 | .003 | | | |
| | MEANA | .348 | .063 | .407 | 5.531 | .000 | .592 | .457 | .366 |
| | MEANB | .412 | .072 | .421 | 5.722 | .000 | .600 | .469 | .378 |

a. Dependent Variable: MEANE

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .702 ^a | .493 | .485 | .63734 | .493 | 56.453 | 2 | 116 | .000 |

a. Predictors: (Constant), MEANB, MEANA

b. Dependent Variable: MEANE

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|--------------|---------|------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | |
| 1 | (Constant) | .531 | .172 | | 3.079 | .003 | | | |
| | MEANA | .121 | .057 | .164 | 2.129 | .035 | .418 | .194 | .147 |
| | MEANB | .490 | .065 | .579 | 7.530 | .000 | .651 | .573 | .520 |

a. Dependent Variable: MEANDF

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the | Change Statistics |
|-------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | .702 ^a | .493 | .485 | .63734 | .493 |

| | | | | Estimate | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
|---|-------------------|------|------|----------|-----------------|----------|-----|-----|---------------|
| 1 | .668 ^a | .446 | .436 | .57651 | .446 | 46.652 | 2 | 116 | .000 |

****a. Predictors: (Constant), MEANB, MEANA

b. Dependent Variable: MEANDF

Correlations

| | | MEANA | MEANB | MEANDF | MEANE |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| MEANA | Pearson Correlation | 1 | .439** | .418** | .592** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 119 | 119 | 119 | 119 |
| MEANB | Pearson Correlation | .439** | 1 | .651** | .600** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 119 | 119 | 119 | 119 |
| MEANDF | Pearson Correlation | .418** | .651** | 1 | .576** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 119 | 119 | 119 | 119 |
| MEANE | Pearson Correlation | .592** | .600** | .576** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 119 | 119 | 119 | 119 |

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

Correlations

| | | MEANA | MEANB | MEANDF | MEANE |
|------------------------------------|---------------------|--------|-------|--------|-------|
| العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات | Pearson Correlation | 1 | | | |
| العدالة التوزيعية | Pearson Correlation | .439** | 1 | | |

Total Variance Explained

| | | | | | |
|--|---------------------|--------|--------|--------|---|
| الولاء العاطفي والمعياري | Pearson Correlation | .418** | .651** | 1 | |
| الولاء المستمر | Pearson Correlation | .592** | .600** | .576** | 1 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).** | | | | | |

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 4.886 | 48.862 | 48.862 | 4.886 | 48.862 | 48.862 | 3.662 | 36.624 | 36.624 |
| 2 | 1.424 | 14.244 | 63.107 | 1.424 | 14.244 | 63.107 | 2.648 | 26.483 | 63.107 |
| 3 | .697 | 6.968 | 70.075 | | | | | | |
| 4 | .639 | 6.386 | 76.461 | | | | | | |
| 5 | .554 | 5.544 | 82.005 | | | | | | |
| 6 | .518 | 5.178 | 87.183 | | | | | | |
| 7 | .435 | 4.351 | 91.533 | | | | | | |
| 8 | .321 | 3.213 | 94.746 | | | | | | |
| 9 | .277 | 2.766 | 97.512 | | | | | | |
| 10 | .249 | 2.488 | 100.000 | | | | ** | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 5.696 | 43.813 | 43.813 | 5.696 | 43.813 | 43.813 | 4.107 | 31.592 | 31.592 |
| 2 | 1.443 | 11.098 | 54.911 | 1.443 | 11.098 | 54.911 | 2.902 | 22.321 | 53.913 |
| 3 | 1.067 | 8.206 | 63.117 | 1.067 | 8.206 | 63.117 | 1.197 | 9.204 | 63.117 |
| 4 | .964 | 7.418 | 70.536 | | | | | | |
| 5 | .680 | 5.231 | 75.766 | | | | | | |
| 6 | .601 | 4.626 | 80.392 | | | | | | |
| 7 | .554 | 4.262 | 84.653 | | | | | | |
| 8 | .519 | 3.992 | 88.645 | | | | | | |
| 9 | .406 | 3.119 | 91.764 | | | | | | |
| 10 | .358 | 2.758 | 94.522 | | | | | | |
| 11 | .276 | 2.127 | 96.648 | | | | | | |
| 12 | .232 | 1.785 | 98.434 | | | | | | |
| 13 | .204 | 1.566 | 100.000 | | | | | ** | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 6.997 | 58.312 | 58.312 | 6.997 | 58.312 | 58.312 | 6.059 | 50.491 | 50.491 |
| 2 | 1.389 | 11.578 | 69.890 | 1.389 | 11.578 | 69.890 | 2.328 | 19.400 | 69.890 |
| 3 | .603 | 5.026 | 74.917 | | | | | | |
| 4 | .552 | 4.603 | 79.519 | | | | | | |
| 5 | .479 | 3.988 | 83.507 | | | | | | |
| 6 | .418 | 3.484 | 86.992 | | | | | | |
| 7 | .351 | 2.925 | 89.917 | | | | | | |
| 8 | .323 | 2.691 | 92.608 | | | | | | |
| 9 | .304 | 2.531 | 95.139 | | | | | | |
| 10 | .253 | 2.106 | 97.245 | | | | | | |
| 11 | .178 | 1.486 | 98.730 | | | | ** | | |
| 12 | .152 | 1.270 | 100.000 | | | | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.