مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين
اسم الكاتب: أنيس صقر خصاونة، فاروق إبراهيم العكرب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8908
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 22:33 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
ملتقى الحضارات

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 13 ، العدد 2

ربيع الأول 1437 هـ / ديسمبر 2016 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

□□□□□□□ □□□□.indd 1 2/8/17 10:05 AM

أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين

أنيس صقر خصاونة

فاروق إبراهيم العكرب

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك

إربد - الأردن

تاريخ الاستلام 2015-03-10 **تاريخ القبول 2016-04-26**

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى وأثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا. تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة مكونة من (500) موظف في سبع شركات نسيج من الدرجة الممتازة. أظهرت النتائج مستوىً متوسطا من العدالة بأبعادها المختلفة، ومستوىً مرتفعا من الولاء التنظيمي وببعدين(العاطفي والمستمر) في حين تبين وجود مستوى متوسط لبعد الولاء المعياري. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين العدالة التنظيمية الولاء التنظيمي، وكذلك وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد العدالة منفردة ومجتمعة على الولاء. أظهرت النتائج فروق معنوية في مستوى العدالة تعزى للمؤهل العلمي، والتخصص المهني، ونوع ملكية الشركة، ولم تظهر فروق معنوية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة. أما بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي فقد تبين وجود فروق معنوية تعزى للمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، في حين لم يتبين وجود فروق معنوية تعزى للجنس، والتخصص المهني، ونوع ملكية الشركة. أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في أسس توزيع الحوافز والمكافآت وزيادتها بما يتناسب مع مدخلات كل فرد في الشركة، والاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية في المنظمة، والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم، وإجراء دراسات مماثلة في المستقبل على قطاعات وصناعات أخرى.

الكلمات الدالة: العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، شركات النسيج في محافظة حلب السورية .

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 1 2/8/17 10:06 AM

مقدمة:

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق نجاحها، وقد أصبح لزاماً على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتوفير البيئة المادية والنفسية المناسبة للعاملين فيها. ويعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل الباحثين لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة، وارتباط وثيق بعوامل عدة ذات أثر واسع في الأفراد والمنظمات على حد سواء مثل الرضا الوظيفي، والغياب، ومعدل دوران العمل، والفعالية، وتحمل المسؤولية واعتزاز الأفراد بالمنظمات التي يعملون فيها واستعدادهم للدفاع عنها. ويرتبط الولاء التنظيمي بمتغيرات كثيرة منها ما هو متعلق بالفرد نفسه، ومنها ما هو متعلق بالوظيفة والقيادة. وتأتي من ضمن هذه المتغيرات العدالة التنظيمية التي تعتبر من الموضوعات الحيوية لما تتضمنه من قيم المساواة والعدالة التي تساعد على استيعاب سلوك الأفراد داخل المنظمة. إنه لمن نافلة القول أن شعور الموظفين بالعدالة يؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم حيث إن الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض روح التعاون بين العاملين كما يؤثر سلبا في الرضا الوظيفي. وتلعب العدالة دورا مهما في نجاح المنظمة واستمراريتها، كما تؤثر في صياغة وتشكيل سلوك جيد ومناسب داخل المنظمة . وعليه فإن ذلك يستوجب من المنظمات إن أرادت النجاح أن تزيد اهتمامها بالعنصر البشري وتوازن بين المدخلات والمخرجات، وتنشر روح العدالة بين العمال، وتزيد من إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية في كل الجوانب المتعلقة بالتعيين والترقية، وتقييم الأداء في العمل، وتوزيع المكافآت وأعباء العمل وغيرها. إن المنظمات التي لا يدرك فيها الموظفون أبعاد العدالة التنظيمية أثناء الوظيفة ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي ينخفض الأداء في المنظمة، وتنعدم لديهم روح الإيثار في مساعدة زملائهم في العمل، ويتوجهون نحو السلوكيات السلبية أثناء العمل(Poole, 2008) .

مشكلة الدراسة وأهميتها:

شهدت شركات النسيج السورية في الآونة الأخيرة تغييرات كبيرة في الأسواق الداخلية والخارجية، وخصوصاً بعد ظهور التجارة الحرة وسعي الحكومة السورية الدخول إلى الاتحاد الأوربي، وكذلك إغراق الأسواق بالمنتجات الصينية(البريدي، 2008)، مما زاد من حدة المنافسة التي أدت إلى تراجع فعالية قاطرة الاقتصاد السوري وازدهاره، والعجز عن مواكبة الطلب العالمي على منتجات هذه الصناعة العريقة، وقد حتم هذا الوضع على هذه الشركات إحداث بعض التغييرات الملحوظة من خلال إدخال خطوط إنتاج وبرامج جديدة، والتركيز على العنصر البشري، وإيجاد بيئة تنظيمية ملائمة لممارسة العدالة التنظيمية، وتوفير مناخ تنظيمي يزيد من ولاء العاملين وأدائهم. تسعى الدراسة لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما في الشركات المبحوثة من خلال الإجابة الأسئلة الاتية:

ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في شركات النسيج محور البحث؟

هل يوجد أثر معنوي لمستوى العدالة التنظيمية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين ؟

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 2 2/8/17 10:06 AM

هل توجد فروق معنوية في مستوى كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية؟

تكمن أهمية الدراسة في كون قطاع النسيج يشكل عمود الصناعة السورية إذ يعد القطاع الثاني بعد النفط مساهمة في الناتج المحلي والإجمالي. يعمل في هذا القطاع نحو 30% من العاملين في الصناعة(نابلسي، 2009)، ويشكل 50% من مجموع الصناعات الأخرى، و 65% من الصناعات في مدينة حلب (nour.com/old/241/economy-www.an).يتوقع أن تساهم الدراسة في أدبيات موضوع العدالة وأثرها في الولاء التنظيمي، وإثراء المكتبة العربية علما بأن هناك ندرة في الدراسات المنشورة ذات العلاقة بالشركات السورية. أما على المستوى التطبيقي فمن المأمول أن تفيد الدراسة صناع القرار في تعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات.

فرضيات الدراسة:

من خلال ما تم طرحه في مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. هناك مستوى متوسط من العدالة التنظيمية في شركات النسيج في محافظة حلب.
2. هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي للعاملين في شركات النسيج محور البحث.
3. توجد فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
4. توجد فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
5. هناك علاقة ارتباط معنوية بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين.
6. هناك أثر معنوي لمستوى العدالة التنظيمية في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في الشركات المبحوثة.
2. معرفة أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في مستوى العدالة والولاء التنظيمي.
3. معرفة علاقة الارتباط بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين.
4. التعرف على مدى تأثير مستوى العدالة التنظيمية في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات ومتغيرات الدراسة:

العدالة التنظيمية: القيمة الناتجة من جراء إدراك الأفراد للإنصاف أو النزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها(Ross et al, 2009). وسيتم قياس العدالة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية:

العدالة التوزيعية: إدراك الفرد لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها لقاء عمله في المنظمة والتي تشمل توزيع الرواتب، والمكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، والترقيات، ومنح الإجازات، وعدالة توزيع عبء العمل بين أفراد المنظمة، وتقييم أدائهم(الشاوي، 2010؛ النوافلة، 2010).

العدالة الإجرائية: إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات، والموضوعية في صنع القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، ومنح الإجازات،

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 3 2/8/17 10:06 AM

والترقيات، وتوزيع عبء العمل، وقدرته على مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ هذه القرارات، وكذلك الشفافية والموضوعية في تقييم الأداء(الشاوي، 2010؛ النوافلة، 2010).

العدالة التفاعلية: نزاهـة وجـودة المعـاملة التـي يحظى بها الفرد عند تطبيـق الإجراءات، وتتعلـق بالمعاملة الكريمـة والمحترمـة داخـل المنظمـة (ChoryHubbell, 2008).

الولاء التنظيمي: الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والتشابه بين قيم الفرد وقيم المنظمة، وامتلاك الفرد دافعية كبيرة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، والنظر بإيجابية للمنظمة، بالإضافة إلى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل فيها، وتفضيلها على غيرها، والاعتزاز بها وبالانتماء إليها(الرواشده،2007) وسيتم قياس الولاء التنظيمي من خلال قياس الأبعاد الثلاثة الآتية:

الولاء العاطفي: إحساس الفرد بالعاطفة القوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها وارتباطه بها وشعوره بأنه جزء منها وهي جزء منه، وتفضيلها على المنظمات الأخرى، وكذلك تطابق قيمه وأهدافه مع قيمها وأهدافها(Meyer & Allen, 1991;Elele & Fields, 2010).

الولاء المستمر: إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها لو استمر في العمل لدى منظمته مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى، (أبوالعلا،2009).

الولاء المعياري: شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء مع المنظمة بسبب ضغوط زملائه في المنظمة التي يعمل بها، حيث يأخذ في اعتباره ما يقوله الآخرون لو ترك العمل في المنظمة، فهو لا يريد ولا يرغب أن يسبب قلقا للشركة والزملاء بسبب تركه للعمل(جرينبرج و بارون، 2004).

الدراسات العربية المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

هدفت دراسة نعساني (2007) إلى اختبار الأثر الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة العدالة التنظيمية بالعوائد التنظيمية (الثقة الإشرافية، مدركات الدعم التنظيمي) في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين في سوريا. بينت الدراسة وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية(الإجرائية والتفاعلية)، وعوائد الأداء التنظيمي.أما دراسة درّه (2007) فقد سعت إلى تحديد الأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية، ومدى ارتباط وتأثر كل منها بضغوط العمل لدى (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) بمستشفيات عين شمس الجامعية في القاهرة. توصلت الدراسة إلى أن مدركات العاملين لكل من بعدي العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس، في حين أن درجة مدركاتهم لبعد العدالة الإجرائية أقل من متوسط، وأن هناك فروقا معنوية في مدركات العاملين لأبعاد العدالة، تعزى للعمر، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية. كما أظهرت الدراسة ارتباط وتأثير عكسي بين أبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد ضغوط العمل. وركزت دراسة الشاوي(2010) على التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي من وجهات نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة كان متوسطاً، وأن هناك فروقا معنوية في جميع أبعاد العدالة تعزى للعمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة، في حين تبين عدم وجود فروق تعزى إلى الحالة الاجتماعية، والجنس والمؤهل العلمي باستثناء ما يتعلق ببعد العدالة التوزيعية . أما دراسة

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 4 2/8/17 10:06 AM

العجلوني (2010) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في مركز محافظة إربد في الأردن، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما. أظهرت النتائج مستوىً متوسطا لكل من العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة طردية بينهما وتبين وجود فروق معنوية في مستوى المواطنة التنظيمية تعزى للجنس، وسنوات الخدمة، وكذلك وجود فروق معنوية في مستوى العدالة تعزى للمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والعمر. أما دراسة الخشروم (2010) فقد هدفت إلى تحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات وارتباطها بصراع الدور لدى عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. أظهرت الدراسة أن درجة عدالة التعاملات أقل من متوسطة وأن ضغوط صراع الدور تزيد عن الدرجة المتوسطة. كما تبين عدم وجود ارتباط بين عدالة التعاملات وصراع الدور، وكذلك عدم وجود تأثير معنوي لعدالة التعاملات في صراع الدور. وأظهرت الدراسة فروقا جوهرية في عدالة التعاملات تعزى للجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، كذلك وجود فروق جوهرية في صراع الدور تعزى للجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

الدراسات العربية المتعلقة بالولاء:

هدفت دراسة المحمد وزملائه (2006) إلى معرفة قدرة وكفاءة الإدارة في تحقيق العدالة في تقويم أداء العاملين، ومعرفة العلاقة بين عدالة تقويم الأداء وكل من الرضا الوظيفي، ومستوى أداء العاملين، وولائهم التنظيمي في منظمات خدمية سورية. توصلت الدراسة إلى أن عملية تقويم الإدارة لأداء العاملين لا تتصف بالعدالة والموضوعية، كما بينت عدم وجود ارتباط معنوي بين عدالة تقويم الأداء وكل من الرضا الوظيفي، ومستوى أداء العاملين، وولائهم التنظيمي. أما دراسة عباس (2008) فقد هدفت إلى اختبار أثر أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي في المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية. كشفت الدراسة عن وجود مستوى عالي من الولاء للمنظمة لدى أفراد العينة، كما كشفت عن وجود فروق معنوية في مستوى الولاء تعزى للعمر ولصالح الفئة العمرية «من 50 سنة فما فوق»، والمؤهل العلمي لصالح فئة «أقل من ثانوية»، وملكية الشركة لصالح الملكية الخاصة، مدة الخدمة، الأجر، الوظيفة الحالية ،الوضع الاجتماعي، عدد تاركي العمل في الشركة، وحصول الشركة على الآيزو. وبينت الدراسة وجود أثر إيجابي لكل من نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء، في حين لا يوجد أثر لنمط قيادة عدم التدخل في مستوى الولاء .وقد ركزت دراسة الشملي (2008) على الكشف عن واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. توصلت الدراسة إلى إن الولاء موجود ولكن بنسب متفاوتة. كما كشفت النتائج عن وجود مقومات تؤثر في ولاء الموظفين منها ما هو متعلق بالكليات كتوفير الدورات التدريبية للموظفين، وإشراك الموظفين في القرارات، نظام التحفيز، والتعويض المادي عن ساعات العمل الإضافية، وتحقيق طموحات الموظفين، وتوثيق العلاقات بينهم، ومنها ما هو متعلق بالموظفين أنفسهم كمدة الخدمة، والاستقرار الأسري، والوازع الديني .أما دراسة السعود و سلطان (2009) فقد هدفت

.indd 5 2/8/17 10:06 AM

إلى التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعدالة التنظيمية ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى الهيئات التدريسية. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة العدالة التنظيمية عند رؤساء الأقسام جاءت بمستوى مرتفع، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى المدرسين جاء مرتفعاً، وتبين وجود علاقة ارتباط بين العدالة والولاء التنظيمي.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

تضمنت دراسة Cheung & Law (2008) فحص لأثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي عند موظفي الشركات الخدمية في هون كونغ، وذلك باستخدام إدراك الدعم التنظيمي كمتغير وسيط. توصلت الدراسة إلى أن لإدراك الدعم التنظيمي دورا وسيطا في أثر كل من العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية في التماثل التنظيمي، ولكن في نفس الوقت لم يكن له دور وسيط في أثر العدالة التوزيعية في التماثل التنظيمي. وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين العدالة التوزيعية وبين التماثل التنظيمي .أما دراسة Jing & Chou (2009) فقد هدفت معرفة أثر أبعاد العدالة التنظيمية في خطوات نية ترك العمل من قبل العاملين في (108) مركز للعناية بكبار السن في ولاية ويسكونسن الأمريكية. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى نية ترك العمل. ضمن سياق آخر تناولت دراسة Zhang & Agarwal (2009) تأثير أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات وحدة الموارد البشرية وبين كل من سلوك المواطنة التنظيمية ونية العاملين في ترك العمل في شركتين في الصين. أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بين مستوى التمكين ومستوى العدالة التوزيعية وكذلك بين مستوى مرونة العقود المبرمة وبين مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وعلاقة إيجابية بين رضا المرؤوسين عن الاتصال وبين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. أظهرت النتائج علاقة قوية بين مستوى كل من العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة عكسية بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين نية العاملين في ترك العمل. وركزت دراسة Yilmaz (2010) على معرفة مستوى العدالة لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة (Kütahya) التركية. أظهرت النتائج مستوى إيجابيا للعدالة، وبفروق معنوية تعزى للعمر ولصالح فئة الشباب، والأقدمية لصالح فئة الخبرة(6-10)، وعدد الطلاب لصالح المدارس الكبيرة، ولم تظهر فروق تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد المعلمين.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي:

هدفت دراسة Chang (2002) إلى اختبار أثر العدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي، وذلك باستخدام نمطي التسريح من العمل (الفعلي والمتوقع) كمتغيرين وسيطين في هذه الدراسة. ضمت عينة الدراسة(411) موظفاً ومديراً للموارد البشرية موزعين ضمن (14) شركة كورية. توصلت الدراسة إلى أن للتسريح المتوقع دورا وسيطا في أثر العدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي، في حين لم يكن للتسريح الفعلي دور وسيط في هذا الأثر. كما تضمنت دراسة Amonphaisal & Ussahawanitchakit (2008) اختبار لدور العدالة التنظيمية والولاء

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 6 2/8/17 10:06 AM

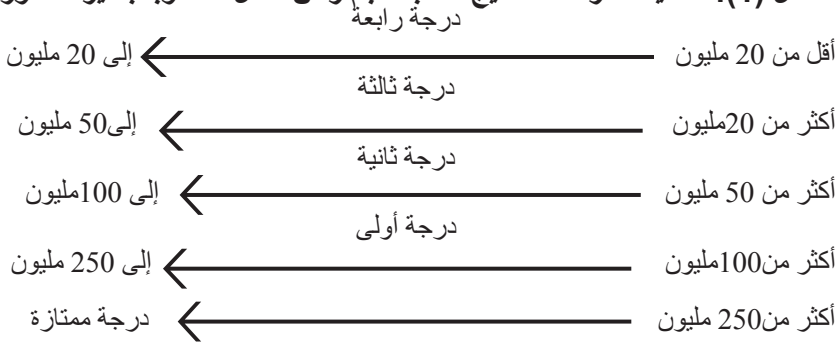
العاطفي في التأثير في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء عمل المحاسبين في الشركات التايلاندية، وذلك باستخدام المناخ التنظيمي كوسيط. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر معنوي في العدالة التنظيمية ببعديها التوزيعي والإجرائي. كما أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي كعامل وسيط ليس له تأثير في العلاقة بين إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية). أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر معنوي إيجابي لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدراك العدالة التنظيمية في الولاء العاطفي، وأن للولاء العاطفي تأثيرا معنويا قويا في الأداء. أما دراسة Kumar et., al (2009) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية، وبين كل من الرضا والولاء التنظيمي في الكليات الطبية الهندية. بينت النتائج علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، ولم تظهر علاقة بين الرضا والعدالة الإجرائية أو بين الولاء وكل من العدالة التوزيعية أو الإجرائية.

تتميز هذه الدراسة بتناولها لأثر العدالة في الولاء، وهو موضوع لم يدرس سابقاً في سوريا بحدود علم الباحثين. غالبية الدراسات السابقة استهدفت منظمات خدمية عامة، بينما تتناول هذه الدراسة منظمات صناعية عامة وخاصة كشركات النسيج لم تحظ بالبحث الكافي في سوريا.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في شركات النسيج من الدرجة الممتازة والبالغ عددهم (4119)، وذلك استناداً لإحصاءات مديريات الموارد البشرية للشركات. ويبلغ عدد شركات النسيج سبعة، أربعة منها مملوكة للقطاع العام، وثلاثة للقطاع الخاص ويظهر جدول (1) توزع مجتمع وعينة الدراسة حسب ملكية الشركة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة. أما بالنسبة لتصنيف الشركات فيظهر الشكل (1) الأساس الذي اتبعته غرفة الصناعة في تصنيف شركات النسيج والبالغ عددها(3231) شركة ومنشأة، وذلك اعتماداً على حجم رأس المال، مع ملاحظة أن كلمة منشأة (مملوكة من قبل شخص واحد)، وشركة (أكثر من مالك) تطلق على جميع مكونات قطاع النسيج بما فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والورش النسيجية.

الشكل (1): تصنيف شركات النسيج حسب حجم رأس المال محسوباً بالليرة السورية



* 1 ليرة سورية تساوي تقريباً 0.02 دولار.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 7 2/8/17 10:06 AM

شملت عينة الدراسة (500) من العاملين في الشركات السبعة محور الدراسة، أي ما نسبته 12.13% من مجتمع الدراسة. استخدم أسلوب العينة الطبقية التناسبية في اختيار عينة الشركات حيث أن عدد العاملين الذين تم اختيارهم من الشركات المبحوثة جاء وفقا للنسبة المئوية التي يشكلها مجموع العاملين في كل من شركات القطاعين العام والخاص من المجموع العام لمجتمع الدراسة، وينطبق الأمر نفسه على كيفية اختيار عينة العاملين من كل شركة حيث تم ذلك وفقا للنسبة المئوية التي يشكلها العاملون في الشركة من جميع العاملين في نفس القطاع. من جانب آخر فقد تم اختيار عينة الأفراد بالطريقة العرضية لعدم وجود معايير لتصنيف العاملين داخل الشركات وتحفظ الأخيرة في إعطاء معلومات أكثر عن عامليها. تم استرجاع(394) استبانة استبعد منها(35) لعدم الصلاحية، ليصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل (359) بنسبة (71.8%) من مجموع المستجيبين، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): توزع مجتمع الدراسة وعينة الدراسة حسب ملكية الشركة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

م	اسم الشركة	قطاع	عدد عاملين	% من القطاع	% من المجتمع	موزع	مسترد
1	الشركة السورية للغزل والنسيج	عام	600	%35	-	73	64
2	الشركة العامة الأهلية للغزل والنسيج	عام	300	%17.5	-	36	26
3	شركة حلب للأنسجة الحريرية	عام	526	%31	-	65	53
4	شركة الشهباء العامة للمغازل والمناسج	عام	286	%16.5	-	34	29
المجموع		-	1712	%100	%41.5	208	172
5	شركة صباغ شرباتي محدودة المسؤولية	خاص	580	%24	-	70	60
6	منشاة خالد علبي بن أحمد	خاص	995	%41	-	120	87
7	شركة البركة للغزل والصناعات النسيجية	خاص	832	%35	-	102	75
المجموع		-	2407	%100	%58.5	292	222
المجموع الكامل		-	4119	-	%100	500	394

طرق جمع البيانات: تم جمع المعلومات من المصادر الجاهزة في حين تم الحصول على البيانات الميدانية من خلال تطوير استبانة تضمن الجزء الأول منها معلومات ديموغرافية ووظيفية، وتضمن الجزء الثاني (28) فقرة تقيس أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية، وعدد فقراته ست (7-12)، والعدالة الإجرائية، وعدد فقراته ست عشرة(13-28)، والعدالة التفاعلية، وعدد فقراته ست فقرات(29-34). أفاد الباحثان من دراسة النوافلة(2010)، والشاوي(2010) في تطوير هذا الجزء. الجزء الثالث تكون من(21) فقرة متصلة ببعد الولاء العاطفي، وعدد فقراته ثمان (35-42)، والولاء المستمر، وعدد فقراته تسع(43-51)، والولاء المعياري وعدد فقراته أربع فقط(52-55) وتم الإفادة من دراستي حمدان(2008)، و(2006) Matzler & Renzl. استخدم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، للتحقق من ثبات الأداة، وجدول (2) يوضح ذلك.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 8 2/8/17 10:06 AM

الجدول (2): قيم معاملات الثبات(كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة منفردة ومجتمعة وأداة الدراسة ككل

أبعاد أداة الدراسة	قيم معاملات الثبات	أبعاد أداة الدراسة	قيم معاملات الثبات
العدالة التوزيعية	0.84	الولاء العاطفي	0.91
العدالة الإجرائية	0.95	الولاء المستمر	0.89
العدالة التفاعلية	0.91	الولاء المعياري	0.84
العدالة التنظيمية ككل	0.96	الولاء التنظيمي ككل	0.93
معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة	0.96		

يظهر الجدول (2) أن قيم ألفا تراوحت بين(0.84-0.96)، وهي تعتبر قيما مرتفعة وتدل على درجة ثبات عالية لأداة الدراسة وبقيمة كلية لمعامل ألفا 0.96 ويعود سبب ذلك إلى أن أداة الدراسة سبق وأن تم تحكيمها عند استخدامها في دراسات سابقة ولأكثر من مرة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، واختبار(T)، وتحليل التباين واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد العدالة والولاء التنظيمي والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): معيار مقياس التحليل

الوسط الحسابي	المستوى
2.49-1	ضعيف
أعلى من2.49-3.49	متوسط
أعلى من3.49-5.00	مرتفع

محددات الدراسة:

أبرز العقبات التي واجهها الباحثان أثناء إجراء هذه الدراسة ما يأتي:

1. اعتماد نتائج الدراسة على صدق المبحوثين خصوصا في ظل ضعف ثقافة التجاوب مع المسوحات الميدانية في الشركات السورية بشكل عام وشركات النسيج في حلب بشكل خاص.
2. حساسية موضوع الدراسة وتزامن جمع البيانات مع الأحداث السياسية الدائرة في سوريا.
3. عدم وجود معايير للتمييز بين شركات النسيج وبين المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ونقص المعلومات حول عدد العاملين، مما أدى إلى اقتصار الدراسة على شركات الدرجة الممتازة فقط.

تحليل البيانات ومناقشتها:

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية والوظيفية (حجم العينة=359)

المتغير	الفئات	تكرار	نسبة %	المتغير	الفئات	تكرار	نسبة%
الجنس	ذكر	300	%83.6	ملكية الشركة	خاصة	212	%59.1
	أنثى	59	%16.4		عامة	147	%40.9

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 9 2/8/17 10:06 AM

العمر	25 سنة فأقل	40	%11.1	سنوات الخدمة في الوظيفة	5 سنوات فأقل	99	%27.6
	26-36 سنة	163	%45.4		6-10 سنوات	107	%29.8
	37-45 سنة	88	%24.5		11-15 سنة	62	%17.3
	أكبر من 45 سنة	68	%18.9		16سنة فأكثر	91	%25.3
مؤهل العلمي	شهادة ثانوية فأقل	98	%27.3	التخصص المهني	إداري	221	%61.6
	معهد متوسط	107	%29.8		مهندس	29	%8.1
	بكالوريوس	133	%37		فني	97	%27
	ماجستير فأعلى	21	%5.8		خدمة زبائن	12	%3.3
المجموع		359	%100	المجموع		359	%100

يظهر الجدول (4) أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (83.6%)، مقارنة مع (16.4%) للإناث ومرد ذلك يعود إلى طبيعة وثقافة المجتمع التي تنظر إلى عمل المرأة خارج البيت والاختلاط بالرجال على أنه أمر غير مستحب. ومن جانب آخر فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً بالنسبة لأفراد العينة كانت(26-36سنة)، إذ شكلت ما نسبته(45.4%)، في حين أن الفئة العمرية الأقل تكرار كانت(25 سنة فأقل)، كما تشير البيانات إلى تدني نسبة تمثيل كل من الفئة العمرية(37-45سنة) والفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) حيث بلغت (24.5%) و(18.9%) على التوالي. وتشير هذه النسب إلى أن الفئة العمرية السائدة هي فئة الشباب. أما من حيث المؤهل العلمي فقد تصدر حملة درجة البكالوريوس المرتبة الأولى بنسبة بلغت (37%)، تليها فئة درجة معهد متوسط (29.8%)، ثم فئة شهادة ثانوية فأقل (27.3%)، ثم فئة الدراسات العليا(ماجستير فأعلى) (5.8%). تشير البيانات الى أن الحاصلين على درجة معهد متوسط وبكالوريوس يشكلون ما نسبته(66.8%)، وهذا مرده إلى طبيعة العمل في تلك الشركات التي تتطلب تخصص علمي ومعرفي دقيق في مجال النسيج. ويتبين أيضا أن أعلى نسبة تمثيل كانت لذوي التخصص الإداري وبنسبة (61.6%)، تليها نسبة فئة ذي التخصص الفني (27%)، ثم فئة المهندسين (8.1%)، وأخيراً فئة المختصين في مجال خدمة الزبائن (3.3%). نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من تخصصي الإدارة والعمل الفني وبنسبة بلغت (88.6%). تعزى هذه النتيجة أيضا إلى طبيعة عمل الشركات كونها شركات صناعية بالدرجة الأولى وتعتمد بشكل كبير على هذين التخصصين.أما فيما يتصل بمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، فإن ما نسبته (29.8%) من العينة تتراوح مدة خدمتهم الوظيفية (6-10سنوات) بينما بلغت نسبة من تقل خدمتهم الوظيفية عن (5) سنوات (27.6%)، وتبين أن(25.3%) لديهم أكثر من (16) سنة خدمة في حين كانت نسبة ممن تتراوح خدمتهم (11-15سنة) (17.3%). وتشير البيانات إلى تنوع في عدد سنوات الخدمة الوظيفية حيث بلغت نسبة الذين يعملون لدى شركات الخاصة (59.1%)، مقارنة مع (40.9%) يعملون في شركات عامة، ويعزى ذلك إلى أن مجتمع الدراسة يزيد فيه عدد العاملين في القطاع الخاص عن عدد العاملين في القطاع العام، إذ تم سحب عينة عشوائية لضمان تمثيل كل مكونات المجتمع وبشكل صحيح.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: للتحقق ما إذا كان هناك مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في شركات النسيج تم حساب المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية وجدول (5) يوضح ذلك.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 10 2/8/17 10:06 AM

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى العدالة التنظيمية (حجم العينة=359)

الرقم	الرتبة	الأبعاد	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى
1	1	العدالة التوزيعية	3.42	1.02	متوسط
2	3	العدالة الإجرائية	3.27	1.02	متوسط
3	2	العدالة التفاعلية	3.33	1.11	متوسط
العدالة التنظيمية ككل			**3.32**	-	**متوسط**

يظهر الجدول (5) مستوىً متوسطا للعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.32). وهذه النتيجة تعكس الطريقة التي تتصرف بها الإدارة ومستوى الإنصاف والنزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل شركات النسيج محل البحث مما يؤكد صحة الفرضية الأولى. وقد جاءت جميع أبعاد العدالة التنظيمية بمستويات متوسطة ومتقاربة نسبياً، فقد جاء بعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري(1.02)، يليه العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي(3.33) وانحراف معياري(1.11)، ثم العدالة الإجرائية وبمتوسط حسابي بلغ(3.27) وانحراف معياري(1.02). قد يعود سبب حصول العدالة التوزيعية على المرتبة الأولى إلى سياسة رفع الأجور التي بادرت بها الحكومة السورية في بداية عام(2011) في شركات القطاع العام، أما بالنسبة لشركات الخاص فإن الرواتب التي تمنحها عالية نسبياً مقارنة برواتب شركات القطاع العام. ويضاف إلى ما سبق استيعاب شركات النسيج لأهمية أثر إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات التي يحصلون عليها لقاء عملهم في أدائهم ودافعيتهم نحو العمل في المنظمة. أما ظهور مستوى العدالة الإجرائية في المرتبة الثالثة والأخيرة فقد يعود سببه إلى أن العاملين يرون بأن الفكر البيروقراطي والتسلط الإداري ما زال سائدا ضمن البيئة التنظيمية وما ينتج عنه من تحيز متخذي القرار إلى مجموعات معينة من العاملين. وللتأكد من معنوية النتائج تم تطبيق اختبار(T) على أبعاد العدالة والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) اختبار(One Sample T-Test) على أبعاد العدالة التنظيمية (حجم العينة=359)

البعد	متوسط حسابي	قيمة T	درجات الحرية	الدلالة
العدالة التوزيعية	3.42	7.934	358	*0.000
العدالة الإجرائية	3.27	5.060	358	*0.000
العدالة التفاعلية	3.33	5.791	358	*0.000
العدالة التنظيمية ككل	**3.32**	6.290	358	*0.000

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (6) أن قيمة (T) للعدالة التنظيمية ككل جاءت مرتفعة نوعا ما، إذ بلغت(6.290)، وهي قيمة معنوية، في حين تراوحت قيم(T) لأبعاد العدالة التنظيمية منفردة بين(7.934-5.060) وهي قيم معنوية أيضا مما يؤكد صحة الفرضية الأولى بأن هناك مستوىً متوسطا للعدالة التنظيمية. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات أبعاد العدالة التنظيمية، ورتبتها ودرجتها، وفيما يلي عرض كل بُعدٍ على حدة:

.indd 11 2/8/17 10:06 AM

البعد الأول: العدالة التوزيعية:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العدالة التوزيعية (حجم العينة=359)

فقرة	رتبة	الفقرة	م. ح	أ.م	مستوى
7	2	يتسم مستوى الأجر الذي أحصل عليه بالعدالة في ضوء الجهد المبذول.	3.65	1.18	مرتفع
8	6	يتم توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة بين الموظفين في الشركة.	3.10	1.45	متوسط
9	4	يتم ترقية الموظفين في الشركة وفق سلم ترقية عادل.	3.40	1.42	متوسط
10	5	يتم توزيع عبء العمل(حجم العمل) بشكل عادل بين الموظفين في الشركة.	3.20	1.43	متوسط
11	1	أسس منح الإجازات للموظفين عادلة.	3.66	1.34	مرتفع
12	3	يعتمد مديري في تقييم الأداء على ما يبذله الموظف من جهد وإنجاز.	3.54	1.29	مرتفع
		بعد العدالة التوزيعية	**3.42**	-	**متوسط**

يظهر الجدول (7) أن فقرات العدالة التوزيعية جاء بعضها بمستوى مرتفع وبعضها بمستوى متوسط؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.10-3.66)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين(1.18-1.45). كان أعلى متوسط حسابي للفقرة(11) المتعلقة بمدى عدالة أسس منح الإجازات للموظفين وبمتوسط حسابي بلغ(3.66) وانحراف معياري(1.34) .قد يعود سبب ذلك إلى أن الإجازات في الشركات السورية تمنح بشكل كامل بالاعتماد على نظام العاملين الأساسي في الدولة الصادر بالقانون رقم(50) لعام(2004) وليس حسب هوى أصحاب القرار في المنظمة، وبالتالي الكل يعامل نفس المعاملة. بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة (8) المتعلقة بتوزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري(1.45)، وقد علل ذلك المجيبون أنفسهم بأنه في المدة الأخيرة لم يتم توزيع أي مكافأة أو حافز مادي إليهم، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد(3.42). تشير النتائج إلى أن الشركات تمارس وبمستوى مرتفع نسبياً توازن مناسب بين الأجر وبين كمية الجهد المبذول، واتباع أسس عادلة في منح الإجازات وتقييم الأداء وممارسة مستوى متوسط من العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت وعبء العمل، ورسم سياسة منصفة في ترقية الموظفين داخل الشركة.

البعد الثاني: العدالة الإجرائية:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العدالة الإجرائية (حجم العينة=359)

فقرة	رتبة	الفقرة	م.ح	أ.م	مستوى
13	3	تتخذ قرارات توزيع الرواتب، والمكافآت والحوافز بأسلوب موضوعي غير متحيز.	3.40	1.32	متوسط
14	2	تقوم الإدارة باتخاذ قرارات الترقيات، ومنح الإجازات بأسلوب موضوعي غير متحيز.	3.43	1.30	متوسط

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 12 2/8/17 10:06 AM

15	2	تقوم الإدارة باتخاذ قرارات توزيع عبء العمل بأسلوب موضوعي غير متحيز.	3.43	1.22	متوسط
16	12	تحرص الإدارة على أن يبدي موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.07	1.30	متوسط
17	13	تحرص إدارة الشركة على معرفة دوافع الموظفين سواء المادية أو المعنوية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الرواتب، والمكافآت والحوافز.	3.06	1.35	متوسط
18	10	تحرص إدارة الشركة على معرفة دوافع الموظفين سواء المادية أو المعنوية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات ومنح الإجازات.	3.16	1.37	متوسط
19	11	تحرص إدارة الشركة على معرفة دوافع الموظفين سواء المادية أو المعنوية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع عبء العمل.	3.15	1.30	متوسط
20	7	تجمع الشركة معلومات كافية ودقيقة قبل قرارات توزيع الرواتب والمكافآت والحوافز.	3.32	1.34	متوسط
21	6	تجمع الإدارة معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ قرارات الترقيات ومنح الإجازات.	3.33	1.30	متوسط
22	8	تجمع إدارة الشركة معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ قرارات توزيع عبء العمل.	3.30	1.31	متوسط
23	10	يسمح مديري للمرؤوسين الاعتراض على قرارات العمل التي يرونها غير مناسبة.	3.16	1.40	متوسط
24	4	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين المتأثرين بها دون تحيز .	3.39	1.34	متوسط
25	9	تقوم إدارة الشركة بتوضيح القرارات المتعلقة بتوزيع الرواتب، والمكافآت والحوافز، والترقيات، ومنح الإجازات، وعبء العمل.	3.28	1.34	متوسط
26	14	تقوم إدارة الشركة بتزويد الموظفين بأية معلومات إضافية تتعلق بتوزيع الرواتب، المكافآت والحوافز، والترقيات، ومنح الإجازات، وعبء العمل.	3.05	1.34	متوسط
27	1	تستند الإجراءات التي يتم بموجبها توزيع الرواتب، والمكافآت والحوافز، والترقيات، ومنح الإجازات، وعبء العمل إلى أسس ومبررات منطقية وسليمة.	3.44	1.25	متوسط
28	5	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير أداء واضحة ومفهومة للجميع.	3.36	1.33	متوسط
-		**بعد العدالة الإجرائية**	**3.27**	-	متوسط

يظهر الجدول (8) أن فقرات بعد العدالة الإجرائية جميعها جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين(3.05-3.44) والانحرافات المعيارية تراوحت بين(1.22-1.40) وكان أعلاها للفقرة (27) والمتعلقة بمدى استناد الإجراءات التي يتم بموجبها توزيع الرواتب، والمكافآت والحوافز، والترقيات، ومنح الإجازات، وعبء العمل إلى أسس ومبررات منطقية وسليمة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.44) وانحراف معياري(1.25). بينما كان أدناها للفقرة (26) والمتعلقة بمدى قيام إدارة الشركة بتزويد الموظفين بأية معلومات إضافية تتعلق بتوزيع الرواتب، المكافآت والحوافز، والترقيات، ومنح الإجازات، وعبء العمل، وبمتوسط حسابي بلغ(3.05) وانحراف معياري(1.34)، ثم يلي الفقرة(26) الفقرتان(17) و(16) على التوالي وهذه الفقرات

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 13 2/8/17 10:06 AM

الثلاث جميعها تقريباً تتعلق بمدى قيام الشركة واهتمامها بإشراك الموظفين في عملياتها الإدارية، وقد يعود سبب ظهور هذه الفقرات بالمراتب الدنيا إلى الفكر البيروقراطي، وحب التسلط القيادي ومركزية اتخاذ القرار السائد بين منظمات الأعمال في الأعمال وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد(3.27). تؤشر النتائج إلى أن الشركات تمارس وبمستوى متوسط اتخاذ إجراءات عادلة لتوزيع الرواتب، والمكافآت والحوافز، والترقيات، ومنح الإجازات، وعبء العمل بين الموظفين وتتيح لهم مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات، وكذلك الشفافية والموضوعية في تقييم الأداء.

البعد الثالث: العدالة التفاعلية:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العدالة التفاعلية (حجم العينة=359)

فقرة	رتبة	الفقرة	م.ح	أ.ح	مستوى
29	4	يتسم تعامل إدارة الشركة باللطف والمجاملة، عند تطبيقها للإجراءات	3.32	1.33	متوسط
30	1	تحترم إدارة الشركة وتقدر كرامة الموظف، عند تطبيقها للإجراءات	3.58	1.26	مرتفع
31	6	تأخذ الإدارة بالاعتبار ظروف ومصالح الموظف الشخصية عند تطبيق الإجراءات.	3.13	1.34	متوسط
32	2	عندما يتخذ مديري قراراً متعلقاً بوظيفتي فأنه يشرح الأسباب المنطقية لاتخاذ القرار.	3.37	1.31	متوسط
33	3	يناقش مديري معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي.	3.35	1.32	متوسط
34	5	يتعامل مديري مع الموظفين بشفافية ووضوح.	3.27	1.36	متوسط
		بعد العدالة التفاعلية	**3.33**	-	**متوسط**

يظهر الجدول (9) أن الفقرة رقم(30) والمتعلقة بمدى احترام إدارة الشركة وتقديرها لكرامة الموظف وحدها جاءت بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري بلغ(1.26)، أما بقية فقرات بعد العدالة التفاعلية فقد جاءت بمستوى متوسط؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(3.13-3.37) وانحرافاتها المعيارية كانت متقاربة وتراوحت بين(1.31-1.36)، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (32) والمتعلقة بمدى قيام المدير بشرح الأسباب المنطقية التي دعته لاتخاذ القرار المتعلق بوظيفة الموظف، وبمتوسط حسابي(3.37) وانحراف معياري بلغ(1.31)، في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة (31) والمتعلقة بمدى أخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار ظروف ومصالح الموظف الشخصية عند تطبيقها للإجراءات، وبمتوسط حسابي بلغ(3.13) وانحراف معياري(1.34). وقد يعود سبب احتلال الفقرة(31) أدنى رتبة إلى تقديم منظمات الأعمال للربح المادي على المصالح الشخصية للموظفين.

تشير هذه النتائج إلى أن أصحاب السلطة في الشركات المبحوثة يتعاملون مع موظفيهم أثناء تطبيق الإجراءات داخل المنظمة بكل احترام ولطف وشفافية، كما أنهم يحاولون الابتعاد عن كل ما يجرح

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 14 2/8/17 10:06 AM

كرامة موظفيهم، وأنهم يقومون بشرح أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم ومناقشة نتائجها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: للتحقق فيما إذا كان هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات النسيج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي وللولاء التنظيمي ككل كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الولاء التنظيمي (حجم العينة=359)

رقم	رتبة	الأبعاد	متوسط الحسابي	انحراف معياري	مستوى
1	1	الولاء العاطفي	3.86	0.96	مرتفع
2	2	الولاء المستمر	3.59	0.94	مرتفع
3	3	الولاء المعياري	3.07	1.11	متوسط
أبعاد الولاء التنظيمي مجتمعة			**3.60**	-	**مرتفع**

يبين الجدول (10) أن الولاء التنظيمي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الولاء التنظيمي مجتمعة(3.60). ويؤشر هذا الى الانسجام بين أهداف كل من العاملين والمنظمة، وامتلاك العاملين دافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظر إليها بإيجابية، ورغبتهم للاستمرار في العمل لديها، وتفضيلها على غيرها من المنظمات. وتؤكد النتيجة عدم صحة الفرضية الثانية التي تشير إلى مستوى متوسط من الولاء لدى العاملين في شركات النسيج.

يظهر جدول (10) أن البعدين الأول والثاني للولاء التنظيمي أظهرا مستويات مرتفعة، فقد جاء بعد الولاء العاطفي بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(3.86)، وانحراف معياري(0.96)، والولاء المستمر جاء بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي(3.59)، وانحراف معياري(0.94) بينما أظهر أفراد العينة مستوىً متوسطا من الولاء المعياري وبمتوسط حسابي(3.07)، وانحراف معياري(1.11). إن ظهور بعد الولاء العاطفي بالمرتبة الأعلى يعني أن العاملين يفتخرون بالعمل لدى شركات النسيج، ويملكون عاطفة قوية تجاه المنظمات التي يعملون فيها وأنهم يشعرون بأنها جزء منهم، وأن هناك انسجاما بين قيمهم وأهدافهم وقيم وأهداف منظماتهم. وقد يعود سبب ظهور هذه النتيجة إلى أن هذه العاطفة نابعة من افتخار واعتزاز البلد ككل بصناعة النسيج السوري ومن المبادئ التي تقوم عليها مقولة أن مكان العمل هو البيت الثاني للموظف. أما بالنسبة إلى سبب ظهور بعد الولاء المعياري في المرتبة الثالثة والأخيرة فقد يعود إلى اعتبار الموظف نفسه حرا في البقاء في عمله بالإضافة إلا أن هناك أمورا أكثر أهمية عنده من العلاقات الاجتماعية في المنظمة تجعله ملتزما بالبقاء في منظمته، فمثلاً خوفه من عدم حصوله على وظيفة في منظمة ثانية تجعله ملتزما بالبقاء في المنظمة. تم تطبيق اختبار(T) على الولاء التنظيمي لمعرفة مدى معنوية النتائج المتعلقة بأبعاد الولاء التنظيمي، والجدول (11) يبين ذلك.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 15 2/8/17 10:06 AM

الجدول (11): اختبار(One Sample T-Test) على أبعاد الولاء التنظيمي منفردة ومجتمعة

البعد	متوسط حسابي	قيمة T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	3.86	16.879	358	*0.000
الولاء المستمر	3.59	12.017	358	*0.000
الولاء المعياري	3.07	1.352	358	0.177
أبعاد الولاء التنظيمية مجتمعة	**3.60**	13.539	358	*0.000

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). (حجم العينة=359).

يظهر الجدول (11) أن قيمة (T) لأبعاد الولاء التنظيمي مجتمعة جاءت مرتفعة، إذ بلغت (13.539)، وهي قيمة معنوية، كما أن قيم (T) لبعدي الولاء العاطفي والولاء المستمر بلغت (16.879)و (12.017) وهي قيم معنوية أيضا، بينما بلغت قيمة (T) للولاء المعياري (1.352) وهي قيمة غير معنوية. تظهر هذه النتائج عدم انسجامها مع الفرضية الثانية للدراسة والتي تشير الى أن هناك مستوىً متوسطا من الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات النسيج. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات أبعاد الولاء التنظيمي، ورتبتها ومستواها، وفيما يلي عرض كل بُعد على حدة:

البعد الأول: الولاء العاطفي:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الولاء العاطفي (حجم العينة=359)

فقرة	رتبة	الفقرة	م.ح	أ.م	مستوى
35	1	أشعر بالانتماء لهذه الشركة.	4.25	1.00	مرتفع
36	2	أعتبر نفسي عضو بناءً وفعالاً في هذه الشركة.	4.18	1.01	مرتفع
37	4	تمثل الشركة جزءاً مهماً من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها.	3.92	1.23	مرتفع
38	3	أشعر بدرجة عالية من الفخر والاعتزاز بسبب عملي في الشركة.	3.94	1.21	مرتفع
39	5	لدي رغبة واستعداد للاستمرار بالعمل بالشركة مدى الحياة وبكل الظروف.	3.67	1.36	مرتفع
40	5	أشعر بتقارب بين أهدافي وأهداف الشركة التي أعمل بها.	3.67	1.21	مرتفع
41	6	أشعر أن قيمي ومبادئي الشخصية تلتقي وتتشابه مع قيم ومبادئ الشركة.	3.64	1.21	مرتفع
42	7	أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً من شركة أخرى وإن كان براتب أفضل.	3.58	1.40	مرتفع
		بعد الولاء العاطفي	**3.86**	-	**مرتفع**

يظهر الجدول (12) أن فقرات بعد الولاء العاطفي جميعها جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين(3.58-4.25) والانحرافات المعيارية تراوحت بين(1.00-1.40)، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (35) والمتعلقة بمدى الشعور بالانتماء للشركة، وبمتوسط حسابي(4.25) وانحراف معياري بلغ(1.00) في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة (42) والمتعلقة بإمكانية رفض ترك العمل في حال تلقي عرضاً للعمل في شركة أخرى، وبمتوسط حسابي بلغ(3.58) وانحراف معياري(1.40)، كما أن المتوسط الحسابي العام للولاء العاطفي بلغ(3.86) أي أنه جاء بمستوى مرتفع. تشير النتائج أن العاملين يشعرون بعاطفة قوية تجاه

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 16 2/8/17 10:06 AM

المنظمة، ويفضلونها على المنظمات الأخرى، وكذلك بتطابق قيمهم وأهدافهم مع قيمها وأهدافها.

البعد الثاني: الولاء المستمر:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الولاء المستمر (حجم العينة=359)

فقرة	رتبة	الفقرة	م.ح	أ.م	مستوى
43	5	أرغب في البقاء في هذه الشركة لأنها تحقق لي مكاسب مادية.	3.57	1.22	مرتفع
44	6	التزم بمواعيد العمل رغبة في الحصول على المكافآت المادية.	3.49	1.37	متوسط
45	1	أحاول كسب المزيد من الخبرة للحصول على ترقية وعلاوات المادية.	3.93	1.19	مرتفع
46	2	الأمن الوظيفي في الشركة أكثر من الأمن الوظيفي للشركات الأخرى.	3.84	1.27	مرتفع
47	3	بقائي وتمسكي بالعمل في الشركة حالياً سيكسبني الكثير مستقبلاً.	3.78	1.22	مرتفع
48	9	ستتأثر حياتي سلباً لو تركت شركتي والتحقت بشركة أخرى.	3.26	1.36	متوسط
49	8	سأفقد كثيراً من المزايا المادية والمعنوية لو تركت شركتي والتحقت بأخرى	3.39	1.33	متوسط
50	7	أتقبل أي عمل أو مهمة مطلوبة مني في الشركة في سبيل بقائي فيها.	3.44	1.32	متوسط
51	4	أنا دائم الاستعداد لبذل أكثر من المطلوب من جهد للبقاء في هذه الشركة.	3.63	1.24	مرتفع
		بعد الولاء المستمر	**3.59**	-	**مرتفع**

يظهر الجدول (13) أن أغلب فقرات بعد الولاء المستمر المتعلقة بإدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها لو استمر في العمل لدى منظمته جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(3.57-3.93) وانحرافاتها المعيارية تراوحت بين(1.19-1.27)، أما بالنسبة للفقرات المتعلقة بإدراك الموظف لما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى فقد جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(3.26-3.49) وانحرافاتها المعيارية متقاربة تراوحت بين(1.32-1.37). يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (45) والمتعلقة بمحاولة الموظف كسب المزيد من الخبرة لكي يحصل على الترقية والعلاوات المادية، وبمتوسط حسابي(3.93) وانحراف معياري بلغ(1.19). قد يعود سبب ذلك إلى حب الفرد لتطوير ذاته وزيادة مكانته ضمن مجموعته أو منظمته وكذلك الرفع من مستواه المعيشي. في حين أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (48) والمتعلقة بتقدير الموظف للأثر السلبي المترتب على حياته لو التحق بالعمل في منظمة أخرى، وبمتوسط حسابي بلغ(3.26) وانحراف معياري(1.36). قد يرجع السبب إلى تشابه المزايا التي تقدمها جميع الشركات وبالتالي فإن التحاق الفرد بمنظمة أخرى لن يؤثر فيه بشيء، كما أن المتوسط الحسابي العام لبعد الولاء المستمر بلغ(3.59)، أي أن الولاء المستمر جاء بمستوى مرتفع. تبين النتائج أن المبحوثين يدركون وبمستوى مرتفع القيمة الاستثمارية (الترقية، الأمن الوظيفي، والتعويضات) التي يمكن تحقيقها لو استمروا في منظمتهم مقابل ما سيفقدونه لو قرروا الالتحاق بمنظمة أخرى.

البعد الثالث: الولاء المعياري:

يتضمن هذا البعد أربع فقرات فقط ويبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد الولاء المعياري.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 17 2/8/17 10:06 AM

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الولاء المعياري (حجم العينة=359)

فقرة	رتبة	الفقرة	م.ح	أ.م	مستوى
52	2	أرفض ترك العمل في الشركة لأن مدرائي لن يرتاحوا لتركي العمل معهم.	3.24	1.26	متوسط
53	3	أستمر في عملي في الشركة كي لا أتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل.	2.92	1.35	متوسط
54	4	أستمر بعملي في الشركة لأتجنب انتقاد الأقارب والأصدقاء إذا تركت العمل.	2.86	1.40	متوسط
55	1	علاقاتي الاجتماعية في الشركة تجعلني ملزما بالاستمرار بالعمل فيها.	3.28	1.36	متوسط
		بعد الولاء المعياري	3.07	-	متوسط

يظهر الجدول (14) أن جميع فقرات الولاء المعياري سجلت مستوى متوسط، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين(2.86-3.28) وانحرافاتها المعيارية بين(1.26-1.40)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (55) والمتعلقة بتأثير العلاقات الاجتماعية في المنظمة على الاستمرار في العمل لديها، وبمتوسط حسابي(3.28) وانحراف معياري بلغ(1.36)، ويمكن أن يعود ذلك إلى أثر العلاقات الاجتماعية في خيارات الفرد وقرارته في الاستمرار في العمل أو تركه، وجاءت الفقرة (52) بالمرتبة الثانية وتتعلق برفض ترك العمل في المنظمة لأن المديرين لن يكونوا مرتاحين لترك موظفيهم العمل لديهم، وبمتوسط حسابي بلغ(3.24) وانحراف معياري(1.26). أما الفقرة (53) فقد احتلت المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ(2.92) وانحراف معياري(1.35) حين احتلت الفقرة (54) والمتعلقة باستمرار الموظف في عمله الحالي حتى لا يتعرض لانتقاد الأقارب والأصدقاء إذا ترك العمل المرتبة الأخيرة . وقد يعود سبب ذلك إلى كون الأقارب والأصدقاء هم أقل تأثيرا في جعل الفرد ملتزما بالبقاء في منظمته، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الولاء المعياري(3.07).تشير النتائج إلى أن الموظف يشعر وبمستوى متوسط بأنه ملتزم بالبقاء مع المنظمة بسبب ضغوط زملاء العمل، حيث يأخذ في اعتباره ما يقوله زملاؤه لو ترك العمل، فهو لا يريد ولا يرغب أن يسبب قلقاً للشركة والزملاء بسبب تركه للعمل.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية في شركات النسيج تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية تم تناول كل متغير ديموغرافي ووظيفي على حدة، وذلك كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (T)، والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15): اختبار(T-Test للعينة الثنائية) لمستوى العدالة التنظيمية تبعاً للجنس (حجم العينة=359)

متغير	الأبعاد	متوسط الحسابي		انحراف معياري		قيمة T	دلالة إحصائية
		ذكر	أنثى	ذكر	أنثى		
الجنس	العدالة التوزيعية	3.41	3.51	1.03	0.97	-0.735	0.463
	العدالة الإجرائية	3.26	3.32	1.03	1.02	-0.410	0.682
	العدالة التفاعلية	3.33	3.37	1.10	1.16	-0.271	0.787
أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة		3.31	3.37	0.97	0.96	-0.482	0.630

يبين الجدول (15) عدم وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث تعزى

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 18 2/8/17 10:06 AM

لمتغير الجنس. هذا يشير إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس ويمكن أن يعزى ذلك إلى النظرة المتشابهة للعاملين سواء ذكور أم إناث تجاه مفاهيم العدالة التنظيمية من منظور قيمي، وربما يرجع إلى وضوح مفاهيم العدالة التنظيمية وما تتضمنه من رموز مألوفة عند أغلبية العاملين. وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرضية الثالثة فيما يخص متغير الجنس

ثانياً: متغير العمر: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى للعمر، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي على أبعاد العدالة التنظيمية، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16): اختبار تحليل التباين الأحادي لمستوى العدالة التنظيمية تبعاً للعمر (حجم العينة=359)

متغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة
العمر	العدالة التوزيعية	12.162	3	4.054	3.941	*0.009
	العدالة الإجرائية	3.640	3	1.213	1.147	0.330
	العدالة التفاعلية	3.850	3	1.283	1.038	0.376
	العدالة التنظيمية	4.930	3	1.643	1.757	0.155

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (16) عدم وجود فروق معنوية في مستوى كل من العدالة الإجرائية والتفاعلية والعدالة التنظيمية ككل تعزى للعمر. وقد يعود سبب ذلك إلى متغيرات أخرى تؤثر في هذه الأبعاد. أما بالنسبة للعدالة التوزيعية فقد تبين وجود فروق معنوية تعزى للعمر. وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرضية الثالثة فيما يخص متغير العمر على الرغم من الدعم الجزئي فيما يخص العدالة التوزيعية. ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شفيه، والجدول رقم(17) يوضح ذلك.

الجدول (17): نتائج تطبيق اختبار(Scheffe) على بعد العدالة التوزيعية تبعاً لمتغير العمر

العمر	متوسط حسابي	25 سنة فأقل	26-36 سنة
25 سنة فأقل	3.88		*0.59
26-36 سنة	3.28	*-0.59	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (17) أن مواقع الفروق كانت بين الفئتين العمريتين (25 سنة فأقل)، و(26-36 سنة) ولصالح الفئة العمرية الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.88) مما يعني أن الفئة العمرية (25 سنة فأقل) أكثر إدراكا للعدالة التوزيعية من العاملين من الفئة العمرية (26-36 سنة). قد يعزى هذا إلى أن العاملين الأصغر عمرا أكثر اندفاع نحو عملهم وبالتالي تحثهم دافعيتهم للنظر إلى منظماتهم بإيجابية أكبر من العاملين الأكبر سناً، وربما لكونهم صغار السن وتجاربهم محدودة وخبراتهم قليلة يشعرون بأن ما تعود عليهم وظائفهم عادل مقارنة مع خبراتهم وتجاربهم.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي على أبعاد العدالة، والجدول (18) يبين ذلك.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 19 2/8/17 10:06 AM

الجدول (18): تحليل التباين الأحادي لمستوى العدالة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي (حجم العينة=359)

متغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة إحصائية
المؤهل العلمي	العدالة التوزيعية	14.068	3	4.689	4.582	*0.004
	العدالة الإجرائية	13.386	3	4.462	4.329	*0.005
	العدالة التفاعلية	16.085	3	5.362	4.462	*0.004
	العدالة التنظيمية	13.069	3	4.356	4.776	*0.003

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (18) فروق معنوية في مستوى العدالة بأبعادها منفردة ومجتمعة تعزى للمؤهل العلمي، هذا يشير إلى أن مستوى العدالة يختلف باختلاف المؤهل العلمي مما يؤكد صحة الفرضية الثانية. ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار شفيه والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19): اختبار (Scheffe) على أبعاد العدالة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي (حجم العينة=359)

الأبعاد	المؤهل العلمي	متوسط حسابي	معهد متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
العدالة التوزيعية	معهد متوسط	3.32			-*0.82
	بكالوريوس	3.33			-*0.81
	دراسات عليا	4.15	*0.82	*0.81	
العدالة الإجرائية	معهد متوسط	3.04			-*0.74
	دراسات عليا	3.78	*0.74		
العدالة التفاعلية	معهد متوسط	3.09			-*0.89
	دراسات عليا	3.98	*0.89		
العدالة التنظيمية	معهد متوسط	3.11			*-0.79
	دراسات عليا	3.90	*0.79		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (19) أن مواقع الفروق في أبعاد العدالة تتمحور في كل حالة بين فئتي معهد متوسط ودراسات العليا، ولصالح الأخيرة وبمتوسط حسابي(4.15) للعدالة التوزيعية، ومتوسط حسابي(3.78) للعدالة الإجرائية، ومتوسط حسابي(3.98) للعدالة التفاعلية، وبمتوسط حسابي(3.90) للعدالة ككل. هذا يعني أن العاملين من فئة الشهادات العليا أكثر إدراكا للعدالة من أصحاب شهادات معهد متوسط. قد يعود السبب في ذلك إلى كونهم يتمتعون بمراكز إدارية عليا تمارس العدالة التنظيمية على باقي المستويات، كما أنهم يتمتعون بمزايا أعلى نسبياً من باقي العاملين نظراً لخبراتهم الطويلة ومؤهلاتهم مما يؤثر إيجاباً في إحساسهم بالعدالة.

رابعاً: متغير التخصص المهني: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية تبعاً للتخصص المهني، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، والجدول (20) يبين ذلك.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 20 2/8/17 10:06 AM

الجدول (20): تحليل التباين الأحادي لمستوى العدالة التنظيمية تبعاً للتخصص المهني (حجم العينة=359)

المتغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة الإحصائية
تخصص المهني	العدالة التوزيعية	2.265	3	0.755	0.715	0.544
	العدالة الإجرائية	8.175	3	2.725	2.725	0.052
	العدالة التفاعلية	34.096	3	11.365	9.875	*0.000
	العدالة التنظيمية	8.049	3	2.683	2.896	*0.035

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق معنوية في مستوى كل من العدالة التوزيعية والإجرائية تعزى للتخصص مما يعني أن مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية لا يختلف باختلاف التخصص. قد يعود السبب إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع تلك النسبة لأمثاله في الوظائف المشابهة، وليس مع الوظائف المختلفة عن وظيفته، وبالتالي فإن التخصص لا يؤثر في إدراك الأفراد للعدالة، بينما تبين وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التفاعلية وكذلك العدالة التنظيمية ككل تعزى للتخصص مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة. ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار شفيه والجدولين(21) و(22) يوضحان ذلك.

الجدول (21): اختبار(Scheffe) لبعد العدالة التفاعلية تبعاً لمتغير التخصص المهني (حجم العينة=359)

التخصص المهني	متوسط حسابي	إداري	فني	خدمة زبائن
إداري	3.53		*0.67	
فني	2.85	*-0.67		*-0.96
خدمة زبائن	3.81		*0.96	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (21) أن مواقع الفروق كانت بين الفنيين من جهة وبين كل من موظفي خدمة الزبائن والموظفين الإداريين من جهة أخرى، ولصالح كل من موظفي خدمة الزبائن والموظفين الإداريين وبمتوسطات حسابية(3.81);(3.53) على التوالي. هذا يعني أن الموظفين الفنيين هم أقل إدراكا للعدالة التفاعلية من موظفي خدمة الزبائن والموظفين الإداريين. قد يعود السبب إلى نمط الإشراف في المستويات الإدارية الأدنى واعتماد المشرفين لأساليب إشراف تسلطية مع عمال الإنتاج المباشر. أما بالنسبة لمواقع الفروق في أبعاد العدالة ككل فالجدول (22) يوضح نتائج تطبيق اختبار شفيه بين فئات التخصص المهني الأربعة.

الجدول (22): اختبار(Scheffe) على أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة تبعاً لمتغير التخصص المهني

التخصص المهني	متوسط حسابي	فني	خدمة زبائن
فني	3.13		-0.72
خدمة زبائن	3.86	0.72	

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 21 2/8/17 10:06 AM

يظهر جدول (22) مواقع الفروق بين الفنيين وبين موظفي خدمة الزبائن، ولصالح الفئة الأخيرة مما يعني أن موظفي خدمة الزبائن أكثر إدراكا لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة من الفنيين. لم يظهر اختبار شيفيه مواقع الفروق نظراً لضآلتها مما يعني تقارب إدراك فئات التخصص المختلفة لمستوى العدالة. وقد يعود السبب إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة بمقارنة نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع ذات النسبة لأمثاله في وظائف مماثلة، وليس مع وظائف تختلف عن وظيفته.

خامساً: متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: تم تطبيق تحليل التباين الأحادي على أبعاد العدالة التنظيمية منفردة ومجتمعة للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، والجدول (23) يوضح ذلك.

الجدول (23): تحليل التباين الأحادي لمستوى العدالة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخدمة (حجم العينة=359)

المتغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة
عدد سنوات الخدمة	العدالة التوزيعية	5.234	3	1.745	1.664	0.174
	العدالة الإجرائية	8.471	3	2.824	2.704	*0.045
	العدالة التفاعلية	6.035	3	2.012	1.636	0.181
	العدالة التنظيمية	5.821	3	1.940	2.080	0.102

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (23) عدم وجود فروق معنوية في مستوى كل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، والعدالة ككل تعزى لعدد سنوات الخدمة مما يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة. تبين أيضا وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية للعدالة الإجرائية تعزى لعدد سنوات الخدمة في الوظيفة. وتم تطبيق اختبار شفيه لمعرفة مواقع الفروق، والجدول (24) يوضح ذلك.

الجدول (24): نتائج تطبيق اختبار(Scheffe) على بعد العدالة الإجرائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	متوسط حسابي	6-10 سنة	16 سنة فأكثر
من6 إلى 10 سنوات	3.44		*0.41
16 سنة فأكثر	3.03	*-0.41	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (24) أن مواقع الفروق كانت بين فئة الخدمة(6 - 10 سنوات) وبين فئة الخدمة(16 سنة فأكثر)، ولصالح المبحوثين من فئة الخدمة(6 - 10 سنوات) وبمتوسط حسابي(3.44)، مقارنة مع متوسط حسابي بلغ(3.03) لفئة الأفراد أصحاب الخدمة(16 سنة فأكثر). هذا يعني أن العاملين الذين تراوحت سنوات خدمتهم الوظيفية من(6-10) سنوات لديهم إدراك أعلى لمستوى العدالة الإجرائية من العاملين الذين لديهم خدمة(16) سنة فأكثر في وظيفتهم الحالية، ويمكن أن يعود سبب هذا إلى أنه كلما زادت سنوات خدمة الفرد زادت طموحاته ورغباته التي يسعى إلى تحقيقها حيث يرى نفسه أصبح صاحب خبرة وباعا طويلا في عمله وبالتالي يجب أن تضمن المعاير والإجراءات الإدارية إعطاءه امتيازات وخصوصية أكثر من نظرائه أصحاب الخبرة القليلة، وأن

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 22 2/8/17 10:06 AM

تأخذ بعين الاعتبار دوافعه واتجاهاته قبل اتخاذ أي قرار متعلق بوظيفته، وأن تقوم بإشراكه بشكل أكبر في صناع القرارات المتخذة في المنظمة.

سادساً: متغير نوع ملكية الشركة: لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لنوع ملكية الشركة، تم استخدام اختبار(T)، وجدول (25) يبين ذلك.

الجدول (25): اختبار(T-Test) لمستوى العدالة التنظيمية تبعاً لملكية الشركة (حجم العينة=359)

المتغير	الأبعاد	متوسط حسابي		انحراف معياري		قيمة T	دلالة
		خاصة	عامة	خاصة	عامة		
ملكية الشركة	العدالة التوزيعية	3.50	3.31	1.00	1.04	1.768	0.078
	العدالة الإجرائية	3.46	3.00	0.97	1.05	4.316	*0.000
	العدالة التفاعلية	3.65	2.88	0.89	1.23	6.809	*0.000
	العدالة التنظيمية	3.51	3.04	-	-	4.659	*0.000

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (25) فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية بأبعاده مجتمعة تعزى لنوع ملكية الشركة ولصالح الملكية الخاصة وبمتوسط حسابي بلغ(3.51) مقارنة مع متوسط حسابي بلغ(3.04) للعاملين لدى الشركات العامة. هذا يشير إلى أن مستوى العدالة التنظيمية يختلف باختلاف نوع ملكية الشركة مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة المتصلة بنوع ملكية الشركة. كما تبين وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية للعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. هذا يشير إلى أن مستوى العدالة الإجرائية يختلف باختلاف نوع ملكية الشركة ولصالح الملكية الخاصة وبمتوسط حسابي بلغ(3.46) مقارنة مع متوسط حسابي بلغ(3.00) للعاملين لدى الشركات العامة، وكذلك بالنسبة إلى العدالة التفاعلية ولصالح الملكية الخاصة وبمتوسط حسابي بلغ(3.56) وبفرق واضح مع متوسط حسابي بلغ(2.88) للعاملين لدى الشركات العامة. كما تبين عدم وجود فروق معنوية في مستوى العدالة التوزيعية تعزى لنوع ملكية الشركة. وبناءً على ما سبق يمكن القول أن العاملين في الشركات الخاصة لديهم إدراك أكثر للعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التنظيمية ككل من أقرانهم في الشركات العامة، في حين لا توجد فروق معنوية في العدالة التوزيعية. قد يعود السبب إلى طبيعة المناخ البيروقراطي لدى الشركات العامة والذي يغلب عليه الروتينية والمركزية، وضعف فرص التطوير والإبداع، كما أنه يشكل عقبة أمام وصول المعلومات المطلوبة إلى العاملين مما يشجع الإدارة على التعامل مع الأفراد بطريقة ميكانيكية. أما فيما يخص العدالة التوزيعية فإن قرار رفع رواتب العاملين في الدولة في عام(2011) جعلها توازي نسبياً رواتب الشركات الخاصة مما انعكس إيجاباً على إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية، وأدى إلى تقارب إدراك العاملين في كلا القطاعين للعدالة التوزيعية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية تم تناول كل متغير على حدة، وحساب المتوسطات الحسابية للإجابات ومعرفة الفروق المعنوية بينها، ودراسة أثر المتغيرات في أبعاد الولاء وذلك كما يأتي:

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 23 2/8/17 10:06 AM

أولاً: متغير الجنس: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (T) والجدول (26) يبين ذلك.

الجدول (26): اختبار(T للعينة الثنائية) لمستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس (حجم العينة=359)

المتغير	الأبعاد	متوسط حسابي		انحراف المعياري		قيمة T	الدلالة
		ذكر	أنثى	ذكر	أنثى		
الجنس	الولاء العاطفي	3.87	3.79	0.96	0.98	0.555	0.579
	الولاء المستمر	3.61	3.48	0.91	1.05	0.982	0.327
	الولاء المعياري	3.13	2.81	1.11	1.08	1.983	*0.048
	أبعاد الولاء التنظيمي مجتمعة	3.62	3.47	-	-	1.216	0.225

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (26) عدم وجود فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للجنس باستثناء الولاء المعياري الذي أظهر فروقا لصالح الذكور وبمتوسط حسابي بلغ(3.13) مقارنة مع (2.81) للإناث. قد يعود السبب إلى أن الذكور بطبيعتهم يبنون علاقات اجتماعية أكثر من الإناث مما يجعلهم أكثر التزاما ورغبة بعدم ترك المنظمة خوفاً من فقدان هذه العلاقات المهمة.

ثانياً: متغير العمر: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للعمر، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي على أبعاد الولاء التنظيمي والجدول (27) يبين ذلك.

الجدول (27): تحليل التباين الأحادي لمستوى الولاء التنظيمي تبعاً للعمر(حجم العينة=359)

متغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
العمر	الولاء العاطفي	35.550	3	11.850	14.009	*0.000
	الولاء المستمر	19.893	3	6.631	7.891	*0.000
	الولاء المعياري	15.454	3	5.151	4.274	*0.006
	الولاء التنظيمي	22.214	3	7.405	11.416	*0.000

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (27) فروقا معنوية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء تبعاً للعمر، مما يعني أن مستوى الولاء بأبعاده جميعها يختلف باختلاف العمر، مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة. ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار شفيه بين الفئات العمرية وجدول (28) يوضح ذلك.

الجدول (28): اختبار(Scheffe) لأبعاد الولاء التنظيمي منفردة ومجتمعة تبعاً للعمر (حجم العينة=359)

الأبعاد	الفئات العمرية	م. حسابي	25 سنة فأقل	36-26 سنة	45-37 سنة	أكبر من 45 سنة
الولاء العاطفي	25 سنة فأقل	3.85				*-0.51
	36-26 سنة	3.55			*-0.46	*-0.81
	45-37 سنة	4.02		*0.46		
	أكبر من 45 سنة	4.37	*0.51	*0.81		

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 24 2/8/17 10:06 AM

الولاء المستمر	25 سنة فأقل	3.78		*0.44		
	26-36 سنة	3.34	*-0.44		*-0.44	*-0.51
	37-45 سنة	3.78		*0.44		
	أكبر من 45 سنة	3.86		*0.51		
الولاء المعياري	25 سنة فأقل	3.44		0.53		
	26-36 سنة	2.90	-0.53			
الولاء التنظيمي ككل	25 سنة فأقل	3.74		*0.40		
	26-36 سنة	3.34	*-0.40		*-0.39	*-0.61
	37-45 سنة	3.73		*0.39		
	أكبر من 45 سنة	3.96		*0.61		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (28) أن مواقع الفروق في مستوى الولاء العاطفي كانت بين الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) من جهة، وبين الفئات العمرية (25 سنة فأقل) و(26-36 سنة) من جهة أخرى، ولصالح الفئة العمرية(أكبر من 45 سنة)، وبمتوسط حسابي(4.37). كما يظهر وجود فروق بين الفئة العمرية(26-36 سنة) وبين الفئة العمرية(37-45 سنة)، ولصالح الأخيرة، بمتوسط حسابي(4.02). وتتمثل مواقع الفروق أيضا في مستوى الولاء المستمر ومستوى الولاء التنظيمي ككل بين الفئة العمرية(26-36 سنة) وبين باقي الفئات العمرية، لصالح الفئة(أكبر من 45 سنة)، بمتوسط حسابي(3.86) للولاء المستمر منفرد، وبمتوسط حسابي(3.96) للأبعاد مجتمعة. ومما سبق نستنتج أن مستويات الولاء العاطفي والمستمر، والولاء التنظيمي ككل كانت دائماً أعلى عند الفئات العمرية الأكبر. تؤكد هذه النتائج ما تضمنه الإطار النظري للدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي (عباس، 2008). أما فيما يتعلق ببعد الولاء المعياري فقد كانت مواقع الفروق بين الفئتين العمريتين(25 سنة فأقل) و (26-36 سنة)، لصالح الفئة العمرية(25 سنة فأقل)، بمتوسط حسابي(3.44). إلا أن اختبار شيفيه لم يبين هذه المواقع نظراً لضآلتها مما يعني تقارب مستوى الولاء المعياري لجميع الأعمار. قد يعود سبب ذلك إلى انخفاض مستوى الولاء المعياري مقارنة بالولاء العاطفي والولاء المستمر أو ربما لأن الولاء المعياري يستند للعلاقات الاجتماعية في المنظمة والتي تتأثر بسنوات الخدمة وبجنس الفرد.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، تم تطبيق تحليل التباين على أبعاد الولاء التنظيمي، والجدول (29) يبين ذلك.

جدول (29): تحليل التباين لمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده منفردة ومجتمعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

متغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
العمر	الولاء العاطفي	10.782	3	3.594	3.925	*0.009
	الولاء المستمر	10.752	3	3.584	4.138	*0.007
	الولاء المعياري	19.053	3	6.351	5.314	*0.001
	الولاء التنظيمي	10.892	3	3.631	5.335	*0.001

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 25 2/8/17 10:06 AM

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). (حجم العينة=359).

يظهر الجدول (29) فروقا معنوية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي منفردة ومجتمعة تبعاً للمؤهل العلمي مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة. ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق اختبار شفيه، والجدول (30) يوضح ذلك:

الجدول (30): نتائج تطبيق اختبار(Scheffe) على أبعاد الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	م. حسابي	ثانوية عامة فأقل	معهد متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ولاء عاطفي	بكالوريوس	3.68				-0.61
	دراسات عليا	4.29			0.61	
ولاء مستمر	ثانوية عامة فأقل	3.83			*0.43	
	بكالوريوس	3.40	*-0.43			
ولاء معياري	ثانوية عامة فأقل	3.39			*0.56	
	بكالوريوس	2.82	*-0.56			
الولاء التنظيمي ككل	ثانوية عامة فأقل	3.82			*0.42	
	معهد متوسط	3.61			*0.21	
	بكالوريوس	3.39	*-0.42	*-0.21		*-0.38
	دراسات عليا	3.78			*0.38	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). (حجم العينة=359).

يظهر الجدول (30) أن مواقع الفروق في مستوى الولاء المستمر والولاء المعياري كانت بين فئتي (شهادة ثانوية فأقل) و (بكالوريوس)، ولصالح مؤهل(شهادة ثانوية فأقل)، بمتوسط حسابي(3.83) لبعد الولاء المستمر، وبمتوسط حسابي(3.39) لبعد الولاء المعياري. كما تبين أن مواقع الفروق في مستوى الولاء التنظيمي ككل كانت بين مؤهل(بكالوريوس) وباقي المؤهلات، ولصالح باقي المؤهلات(شهادة ثانوية فأقل، معهد متوسط، دراسات عليا)، وبمتوسطات حسابية بلغت (3.82);(3.61);(3.78) على التوالي. نستنتج أن مستويات الولاء المستمر والولاء المعياري، والولاء التنظيمي ككل عند المبحوثين من فئة (شهادة ثانوية فأقل) كانت أعلى من حملة مؤهل(بكالوريوس). تؤكد هذه النتائج ما تم طرحه في الإطار النظري من وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي للفرد وبين مستوى ولاءه التنظيمي. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أصحاب المؤهل العلمي العالي لديهم طموحات ورغبات واسعة لا تستطيع المنظمة تحقيقها كلها وبالتالي يؤثر هذا سلباً في مستوى ولائهم. أما فيما يتعلق ببعد الولاء العاطفي، فقد كانت مواقع الفروق بين مؤهل (بكالوريوس) ومؤهل (دراسات عليا)، ولصالح الأخير، وبمتوسط حسابي(4.29). اختبار شيفيه لم يكشف عن مواقع الفروق نظراً لهامشيتها مما يعني تقارب مستوى الولاء العاطفي للعاملين بمختلف مؤهلاتهم العلمية. قد يعود سبب ذلك إلى ارتباط وتأثر الولاء العاطفي بمتغيرات أخرى غير المؤهل العلمي كالعمر أو مستوى الرواتب والأجور.

رابعاً: متغير التخصص المهني: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى الولاء لتنظيمي تعزى للتخصص المهني، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، والجدول (31) يبين ذلك.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 26 2/8/17 10:06 AM

الجدول (31): تحليل التباين الأحادي لمستوى الولاء التنظيمي تبعا للتخصص المهني (حجم العينة=359)

متغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة إحصائية
تخصص المهني	الولاء العاطفي	2.820	3	0.940	1.002	0.392
	الولاء المستمر	4.419	3	1.473	1.666	0.174
	الولاء المعياري	12.851	3	4.284	3.532	*0.015
	الولاء التنظيمي	3.247	3	1.082	1.542	0.203

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (31) عدم وجود فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للتخصص في بعدي الولاء العاطفي والمستمر، والأبعاد مجتمعة باستثناء بعد الولاء المعياري الذي أظهر فروقا معنوية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير التخصص المهني. ولمعرفة مصادر الفروق بين الفئات الأربعة في الولاء المعياري تم تطبيق اختبار شفيه، والجدول رقم(32) يوضح ذلك:

الجدول (32): نتائج تطبيق اختبار(Scheffe) على الولاء المعياري تبعاً لمتغير التخصص المهني

التخصص المهني	متوسط الحسابي	إداري	فني
إداري	2.95		*-0.43
فني	3.38	*0.43	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). (حجم العينة=359).

يظهر الجدول (32) أن مواقع الفروق كانت بين التخصص الإداري والتخصص الفني ولصالح الأخير وبمتوسط حسابي بلغ(3.38)، مقارنة مع متوسط حسابي للتخصص الإداري بلغ(2.95). هذا يعني أن مستوى الولاء المعياري عند الفنيين أعلى من مستوى الولاء المعياري عند الإداريين. قد يرجع السبب إلى أن الأفراد في أقسام الإنتاج لديهم ميول أكثر من الآخرين في بناء علاقات اجتماعية قوية في المنظمة تجعلهم أكثر التزاما بالبقاء فيها، في حين أن الإداريين غالباً لديهم طموح عال في تطوير ذاتهم والبحث عن فرص عمل أفضل خارج منظماتهم حتى ولو كان ذلك على حساب علاقاتهم الاجتماعية داخل المنظمة ولذلك يكونون أقل ولاء لمنظماتهم.

خامساً: متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: للتحقق من وجود فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي على أبعاد الولاء التنظيمي تبعاً لهذا المتغير، والجدول (33) يبين ذلك.

الجدول (33): اختبار تحليل التباين الأحادي لتقدير مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخدمة

متغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
عدد سنوات الخدمة	الولاء العاطفي	20.200	3	6.733	7.573	*0.000
	الولاء المستمر	9.293	3	3.098	3.560	*0.015
	الولاء المعياري	0.550	3	0.183	0.147	0.932
	الولاء التنظيمي	9.144	3	3.048	4.447	*0.004

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 27 2/8/17 10:06 AM

يظهر جدول (33) فروقا معنوية بين المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيم(F) لكل من بعد الولاء العاطفي، وبعد الولاء المستمر، وأبعاد الولاء التنظيمي مجتمعة(7.573);(3.560);(4.447) على التوالي. وهذا يعني أن مستوى الولاء التنظيمي يختلف باختلاف عدد سنوات الخدمة في أبعاد الولاء العاطفي والولاء المستمر، والولاء ككل، في حين تبين عدم وجود فروق معنوية في الولاء المعياري تعزى لعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، مما يعني أن مستوى الولاء المعياري لا يختلف باختلاف عدد سنوات الخدمة، وقد يعود السبب إلى تأثر مستوى الولاء المعياري بمتغيرات أخرى. ولمعرفة مصادر الفروق بين الفئات الأربعة في الولاء التنظيمي تم تطبيق اختبار شفيه، والجدول (34) يوضح ذلك:

الجدول (34): اختبار(Scheffe) لأبعاد الولاء التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخدمة في الوظيفة (حجم العينة=359)

الأبعاد	عدد سنوات الخدمة	متوسط حسابي	5 سنوات فأقل	6 - 10 سنوات	16 سنة فأكثر
الولاء العاطفي	5 سنوات فأقل	3.59			*-0.63
	6 - 10 سنوات	3.78			*-0.44
	16 سنة فأكثر	4.22	*0.63	*0.44	
الولاء المستمر	5 سنوات فأقل	3.40			*-0.43
	16 سنة فأكثر	3.84	*0.43		
الولاء التنظيمي	5 سنوات فأقل	3.40			*-0.43
	16 سنة فأكثر	3.84	*0.43		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر جدول (34) أن مواقع الفروق في مستوى الولاء العاطفي كانت بين فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) من جهة، وبين فئتي الخدمة (5 سنوات فأقل) و(من6 - 10 سنوات) من جهة أخرى، ولصالح فئة الخدمة (16 سنة فأكثر). من جانب آخر تبين أن مواقع الفروق في مستوى الولاء المستمر والولاء التنظيمي ككل كانت بين فئة الخدمة (16 سنة فأكثر)، وفئة الخدمة(5 سنوات فأقل)، ولصالح فئة (16 سنة فأكثر). مما سبق نستنتج أن أصحاب الخدمة(16 سنة فأكثر) يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي أعلى من فئة الخدمة (5 سنوات فأقل). وقد عزى عباس) 2008) ظهور مثل هذه النتيجة إلى أنه كلما استمر الفرد مدة أطول في المنظمة تضاءلت رغبته في تغيير عمله، وأن فرصه في الحصول على وظائف أخرى تتضاءل مما يؤدي إلى تعزيز ولائه لمنظمته. هذه النتيجة تدعم الفرضية الرابعة المتصلة بسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

سادساً: متغير نوع ملكية الشركة: لمعرفة فيما إذ كان هناك فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير نوع ملكية الشركة، تم استخدام اختبار (T)، والجدول (35) يبين ذلك.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 28 2/8/17 10:06 AM

الجدول (35): اختبار(T- للعينة الثنائية) لمستوى الولاء التنظيمي حسب ملكية الشركة (حجم العينة=359)

متغير	الأبعاد	متوسط حسابي		انحراف معياري		قيمة T	دلالة إحصائية
		خاصة	عامة	خاصة	عامة		
ملكية الشركة	الولاء العاطفي	3.93	3.76	0.93	1.00	1.634	0.103
	الولاء المستمر	3.67	3.48	0.89	1.00	1.841	0.066
	الولاء المعياري	3.00	3.18	1.09	1.13	-1.432	0.153
	الولاء التنظيمي	3.64	3.53	-	-	1.239	0.224

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). (درجات الحرية=357.)

يظهر جدول (35) عدم وجود فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده منفردة ومجتمعة تعزى لنوع ملكية الشركة مما يعني عدم اختلاف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف نوع ملكية الشركة. قد يرجع السبب إلى قلة فرص العمل البديلة أمام العاملين في الشركات الخاصة والعامة مما يجعلهم أكثر تمسكا واستعدادا لبذل مجهود إضافي في العمل في سبيل البقاء في منظماتهم. هذه النتيجة لا توفر الدعم الكافي للفرضية الرابعة فيما يخص متغير نوع ملكية الشركة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، والجدول (36) يوضح ذلك.

الجدول (36): معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي (حجم العينة= 359)

الأبعاد	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري	الولاء التنظيمي ككل
العدالة التوزيعية	**0.539	**0.464	**0.401	**0.561
العدالة الإجرائية	**0.570	**0.499	**0.425	**0.598
العدالة التفاعلية	**0.543	**0.461	**0.281	**0.532
العدالة التنظيمية ككل	**0.601	**0.521	**0.418	**0.620
الولاء العاطفي	1	**0.685	**0.404	**0.871
الولاء المستمر	-	1	**0.545	**0.920
الولاء المعياري	-	-	1	**0.692
الولاء التنظيمي ككل	-	-	-	1

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(α=0.01).

يظهر جدول (36) أن معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بلغ (62%) وهي قيمة موجبة وعالية ومعنوية، وتعني أنه كلما زادت ممارسة العدالة التنظيمية من قبل الإدارة زاد الولاء التنظيمي للعاملين. ويظهر أيضا أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وأبعاد الولاء التنظيمي منفردة معنوية. هذا يشير إلى علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة وأبعاد الولاء التنظيمي، إلا أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين العدالة التنظيمية وبعد الولاء العاطفي، حيث بلغ معامل الارتباط(0.601)، في حين كان أدناها بين العدالة التنظيمية وبعد الولاء المعياري، حيث بلغ معامل الارتباط(0.418).ويتضح أيضا أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة منفردة وأبعاد الولاء مجتمعة كانت معنوية مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 29 2/8/17 10:06 AM

العدالة التنظيمية منفردة والولاء التنظيمي. أعلى قيمة ارتباط كانت بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط(0.598)، في حين كان أدناها بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط(0.532). جميع معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة منفردة وأبعاد الولاء منفردة كانت معنوية مما يشير إلى علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد العدالة منفردة وأبعاد الولاء منفردة. أعلى قيمة ارتباط كانت بين العدالة الإجرائية والولاء العاطفي، حيث بلغ معامل الارتباط(0.570)، في حين كان أدناها بين العدالة التفاعلية والولاء المعياري، حيث بلغ معامل الارتباط(0.281) علما بأن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الولاء منفردة ومجتمعة، كانت معنوية. وبين الجدول (36) أن أعلى قيمة ارتباط بين أبعاد الولاء كانت بين الولاء العاطفي والولاء المستمر، حيث بلغ معامل الارتباط(0.685)، في حين كان أدناها بين الولاء العاطفي والولاء المعياري، حيث بلغ معامل الارتباط(0.404). والارتباط القوي بين الولاء العاطفي والولاء المستمر يعني أن الفرد عندما يشعر بأهمية القيمة الاستثمارية لاستمرار عمله في منظمته تتولد لديه رغبة قوية للبقاء فيها، وكذلك عندما تكون عاطفته قوية تجاه منظمته، وشعوره بتشابه قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة فإنه يدرك حجم الخسارة الكبيرة من تركه لمنظمته. وعليه تقبل الفرضية التي تشير إلى علاقة ارتباط بين العدالة والولاء التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لاختبار أثر مستوى العدالة التنظيمية في مستوى الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وجدول(37) يوضح ذلك.

الجدول (37): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي (حجم العينة=359)

الأبعاد	قيم β	قيم T	دلالة إحصائية
العدالة التوزيعية	0.205	3.806	*0.000
العدالة الإجرائية	0.227	3.152	*0.002
العدالة التفاعلية	0.118	2.236	*0.026
أبعاد العدالة مجتمعة	0.717	14.947	*0.000

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

يظهر جدول (37) وجود أثر معنوي إيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، كما أن جميع أبعاد العدالة كان لها أثر معنوي على الولاء التنظيمي. ولمعرفة الاختلافات في أثر أبعاد العدالة على الولاء، ولتحديد مدى التباين الذي يفسره كل من هذه الأبعاد في مستوى الولاء التنظيمي، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، والجدول (38) يوضح ذلك.

الجدول (38): تحليل الانحدار التدريجي لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي (حجم العينة=359)

أبعاد العدالة	م. ارتباط R	تباين مشترك(R^2)	تغير/ تباين مشترك(R^2)	قيم(F)	دلالة
اجرائية	0.598	0.358	0.356	198.767	*0.000
توزيعية+اجرائية	0.617	0.381	0.378	109.670	*0.000

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 30 2/8/17 10:06 AM

توزيعية+اجرائية+تفاعلية	0.624	0.390	0.385	75.602	*0.000
العدالة التنظيمية	0.624	0.390	-	-	*0.000

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

يبين جدول (38) أن جميع أبعاد العدالة قد دخلت في معادلة خط الانحدار ابتداء بالعدالة الإجرائية وبمعامل ارتباط(R) بلغ(59.8%) مع الولاء التنظيمي، وبتباين مشترك مقداره(35.8%)، أي أن العدالة الإجرائية تفسر ما نسبته(35.8%) من التباين في مستوى الولاء. أما العدالة التوزيعية فقد دخلت إلى معادلة خط الانحدار وبمعامل ارتباط(R) بلغ(61.7%) مع الولاء، وبتباين مشترك مقداره(38.1%)، أي أن بعدا العدالة التوزيعية والإجرائية يفسران معاً ما نسبته(38.1%) من التباين في الولاء، وتؤكد هذه النتيجة أن العدالة التوزيعية تفسر ما نسبته(2.3%) من التباين في الولاء. وقد دخلت العدالة التفاعلية إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط بلغ(62.4%) مع الولاء، وبتباين مشترك مقداره(39%)، أي أن العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية تفسر ما نسبته(39%) من التباين في الولاء. يؤكد ذلك بأن العدالة التفاعلية تفسر ما نسبته(0.9%) من التباين في مستوى الولاء التنظيمي. وتشير الزيادة التدريجية في معامل الارتباط المتعدد(R) إلى زيادة تأثير العدالة التنظيمية في مستوى الولاء التنظيمي خلال كل خطوة يتم دخول بعد جديد فيها. يفسر التدرج المتصاعد في معامل الارتباط المتعدد أنه عندما يشعر العاملين بعدالة توزيع المخرجات يتكون لديهم الولاء تجاه منظماتهم، ولكن هذا الولاء يتعزز بإدراكهم أن قرارات التوزيع قد تمت وفق إجراءات عادلة، وأن المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات اتسمت بالموضوعية واحترام كرامة العاملين. استنادا لما سبق تقبل الفرضية السادسة التي تشير إلى وجود أثر معنوي لمستوى العدالة على الولاء.

خلاصة النتائج:

يمكن تلخيص النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة على الوجه الآتي:

1. هناك مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في شركات النسيج وبمتوسط حسابي بلغ(3.32). كما سجلت كل من أبعاد العدالة الثلاث(التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) مستوى متوسط، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين(3.27-3.42) وكان أعلاها لبعد العدالة التوزيعية.
2. هناك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي وبمتوسط حسابي بلغ(3.60) وسجل كل من الولاء العاطفي والولاء المستمر مستوي مرتفع، وكان أعلاها لبعد الولاء العاطفي، وبمتوسط حسابي بلغ(3.86)، في حين سجل الولاء المعياري مستوى متوسط.
3. هنالك فروق معنوية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي، والتخصص، ونوع ملكية الشركة في حين تبين عدم وجود فروق تعزى للجنس، والعمر، وعدد سنوات الخدمة.
4. يوجد فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة ولم يتبين فروق معنوية تعزى للجنس، والتخصص المهني، ونوع ملكية الشركة.
5. هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين العدالة والولاء، إذ بلغ معامل الارتباط(0.620). وتبين

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 31 2/8/17 10:06 AM

أن العدالة مرتبطة مع أبعاد الولاء منفردة وأن أعلى ارتباط كان بين العدالة التنظيمية والولاء العاطفي وبنسبة بلغت(60.1%) وأن أبعاد العدالة منفردة مرتبطة مع الولاء التنظيمي وأن أعلى ارتباط كان بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي وبنسبة بلغت(59.8%).

6. ترتبط أبعاد العدالة وأبعاد الولاء بشكل منفرد، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين العدالة الإجرائية والولاء العاطفي وبنسبة(57%). تبين أيضا أن جميع أبعاد الولاء مرتبطة فيما بينها، وأن أعلى ارتباط كان بين الولاء العاطفي والولاء المستمر وبنسبة(68.5%).
7. تفسر العدالة التنظيمية ما نسبته(39%) من التباين في مستوى الولاء التنظيمي وأن (35.8%) من التباين في مستوى الولاء تفسره العدالة الإجرائية، يليها العدالة التوزيعية وبنسبة(2.3%)، أما العدالة التفاعلية فتفسر (0.9%) من التباين في مستوى الولاء التنظيمي.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراسة توصي بما يأتي:

قيام شركات النسيج بزيادة مستوى العدالة التنظيمية وبكل أبعادها ومن خلال ما يأتي:

مراجعة أسس توزيع الحوافز والمكافآت، وزيادتها لتتناسب مع مدخلات كل فرد في الشركة.

إعطاء العاملين فرصا أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات لإبداء آرائهم والتعبير عن أنفسهم وتقديم مقترحاتهم، والتعرف على دوافعهم قبل اتخاذ أي قرار متعلق بهم.

تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بتوزيع الرواتب، والحوافز، والترقيات، والإجازات.

الاهتمام بالعاملين واحترامهم والتعامل معهم بلطف وشفافية، ومناقشتهم بالقرارات التي تهمهم.

تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بما يعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين، والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إجراء دراسات حول العدالة والولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظات سورية أخرى، أو في شركات مصنفة من الدرجات غير الممتازة. وتوصي الدراسة اعتماد معيار أخر غير رأس المال لتحديد مجتمع الدراسة، كمعيار الموقع الجغرافي للشركات أو عدد العاملين فيها.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

أبو العلا، محمد صلاح الدين.(2009). ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البريدي، قاسم.(2008). ثلاثية تهدد الصناعات النسيجية السورية الصغيرة. مجلة النسيج العربي والدولي، (10)، ص 54.

جرينبرج، جيرالد. وبارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد .وبسيوني، علي إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 32 2/8/17 10:06 AM

حريم، حسين.(2004). السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمدان، دانا لطفي. (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخشروم، محمد مصطفى.(2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور(دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26،(2)، 307- 329.

درّه، عمر محمد.(2007). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

السعود، راتب، والسلطان، سوزان.(2009). درجة العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، 25،(1+2)، 191 -231.

الشاوي، أحلام رجب. ((2010. مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الشملي، ليلى سليمان. (2008). واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عباس، منير خالد.(2008). آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

العجلوني، وجدي «محمد خير».(2010). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة اربد من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

المحمد، صبحي. الحمدو، عصري. و الحسن، لمى.(2006). عدالة تقويم الأداء وأثرها على الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي للعاملين في منظمات القطاع العام . مجلة بحوث جامعة حلب، (45)، 147-170.

ابلسي، عز الدين.(2009) . الصناعات النسيجية السورية . مجلة النسيج العربي والدولي، (14)، 30- 32.

نعساني، عبد المحسن.(2007). اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي(دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين). مجلة بحوث جامعة حلب، (47)، 195-217.

النوافلة، سفيان نواش.(2010). أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق النفسي للموظفين في مستشفيات القطاع الخاص الأردنية في عمان من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Amonphaisal, K. C. and Ussahawanitchakit, P. (2008). Roles Human Resource Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firm. Journal of Review of Business Research, 8, (2), P47- 58.

Cheung, M. F. Y. and Law, M. C. C. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. Journal of Asia Pacific Business Review, 14, (2), pp 213-231.

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 33 2/8/17 10:06 AM

Chory, R. M. and Hubbell, A. P. (2008). Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. Communication Quarterly Journal , 56, (4), pp 357- 375.

Elele, J. and Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American Employees. Cross Cultural Management: An International Journal, 17, (4), pp 368-392.

Jing, R. and Chou, A. (2009). Organizational Justice and Turnover Intention: A Study of Direct Care Workers in Assisted Living Facilities for Older Adults in United States. Journal of Social Development, 31, (1), pp 69- 85.

Kumar, K. and Bakhshi, A. and Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. The IVP Journal of Management Research, VIII, (10), pp 24- 37.

Matzler, K. and Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. Total Quality Management Journal, 17, (10), and pp 1261-1271.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, (1), pp 61-89.

Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 36, (3), pp 527-556.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship. Research In Organizational Behavior, JAI, 12, pp 43-72.

Poole, W. L. (2008). Intersections Of Organizational Justice and Identity under the new Policy Direction: Important Understandings For Educational Leaders. International Journal Of Leadership In Education, 11, (1), 23- 42.

Ross, W. H. and Meyer, C. J. and Chen, J. C. V, Keaton, P. (2009). Information Protection at Telecommunications Firms: Human Resource Management Strategies and Their Impact on Organizational Justice. Journal Of Information Privacy & Security, 5, (1), 77- 99.

Yilmaz, Kursad. (2010). Secondary public School Teachers'Perceptions about Organization Justice. Educational Sciences: Theory & Practice, 10 (1): 603- 616.

Zhang, H. and Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China The International Journal of Humane Resource Management , 20, (3), pp 676- 693.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

www.nour.com/old/241/economy/

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 34 2/8/17 10:06 AM

The Impact of Organizational Justice on Organizational Loyalty in Textile Companies in the Governorate of Aleppo in Syria from Employees' Perspective

Anis Saker Khasawneh

Faroukh Ibrahem Alakrab

Faculty of Economics and Administrative Sciences - Yarmouk University

Irbid - Jordan

Abstract:

The study aimed at identifying the level and impact of organizational justice on organizational loyalty in textile companies in the governorate of Aleppo in Syria. A questionnaire was administered to a sample of (500) employees in seven excellent rated' textile companies. The findings revealed a medium level of organizational justice. It also revealed a high level of organizational loyalty in its both dimensions affective and continuance, whereas a medium level of loyalty in normative dimension. Results revealed a strong positive relationship between justice and loyalty, and a strong positive impact of various justice dimensions on loyalty as well. Findings indicated that justice varies significantly with respect to education, specialization, and type of firm' ownership ; whereas no variations due to gender, age, length of experience were observed. Similarly, loyalty varies significantly due to gender, education, length of experience, whereas no variations due to age, specialization, and type of firm' ownership are reported. Certain measures were recommended to increase rewards and reorganize bases of allocating incentives, increase societal relationships and subordinates' trust in superiors. Further studies on justice and its relationship with loyalty in other sectors are recommended.

Keywords: Organizational justice, Organizational loyalty, Textile Companies in the Governorate of Aleppo in Syria

□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 35 2/8/17 10:06 AM