

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

-دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف الأستاذ: بوعطيط سفيان

إعداد الطالبة: عطوي كريمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من

اللقب والاسم	الصفة	الرتبة	الجامعة
بولهواش عمر	رئيسا	أستاذ	جامعة 20 أوت سكيكدة 1955
بوعطيط سفيان	مشرفا ومقررا	أستاذ	جامعة 20 أوت سكيكدة 1955
بوعطيط جلال الدين	عضوا مناقشا	أستاذ	جامعة 20 أوت سكيكدة 1955
لرقم عز الدين	عضوا مناقشا	أستاذ	جامعة باجي مختار عنابة
بومنقار مراد	عضوا مناقشا	أستاذ	جامعة باجي مختار جامعة عنابة
كعوان محمد	عضوا مناقشا	أستاذ	جامعة قسنطينة 2

السنة الجامعية: 2023-2024

**Ministère De L'Enseignement Supérieur
Et De La Recherche Scientifique**

Université 20 Aout 1955 Skikda

**Faculté Des Sciences Sociales
et Sciences Humaines**

Département De psychologie



Numéro de série:

Numéro d'inscription:

**La Justice Organizationnelle Et Sa Relation Avec
L'engagement Organizationnel : Une Etude De Terrain Dans
L'Algérie des eaux unite de Annaba**

Une thèse présentée pour l'obtention d'un doctorat en troisième cycle en
psychologie du travail et des organisations

Présentée Par L'étudiante

:Sous la supervision de:

ATTOUI KARIMA

P. Bouatit Sofiane

Devant le jury composé de :

Nom & prénom	Qualité	Grade	Université
BOULEHOUACHE Amor	Président	Professeur	Univesité 20 Aout Skiksa
BOUATTIT Sofiane	Encadreur	Professeur	Univesité 20 Aout Skiksa
BOUATTIT Djaleddine	Examineur	Professeur	Univesité 20 Aout Skiksa
LARKEM Azzidine	Examineur	Professeur	Univesité Badji Mokhar Annaba
BOUMENKAR Mourad	Examineur	Professeur	Univesité Badji Mokhar Annaba
Kaouane Mohammed	Examineur	Professeur	Univesité Constantine 2

Ministry of

Année Universitaire : 2023 – 2024

Higher

**Education and
Scientific Research**

20 August 1955 University of Skikda

**Faculty of Social Sciences and
Humanities Sciences**

Department of psychologie



Serialnumber:

Registrationnumber :

**Organizational Justice And its Relationship To
Organizational Commitment, a Field Study In The
Algerian water unit, Annaba**

A thesissubmitted to obtain a doctoral degree in the third phase in work and
organizational psychology

Presented by the student

Under the supervision of :

ATTOUI KARIMA

P. BouatitSofiane

Board of Examiners

BOULEHOUACHE Amor	Professor	University 20 August Skikda	Chairperson
BOUATTIT Sofiane	Professor	University 20 August Skikda	Supervisor
BOUATTIT Djalaeddine	Professor	University 20 August Skikda	Examiner
LARKEM Azzedine	Professor	University 20 August Skikda	Examiner
BOUMENKAR Mourad	Professor	University of Annaba	Examiner
Kaouane Mohammed	Professor	University of Constantine 02	Examiner

University year : 2023 -2024

دعاء

" اللهم زدني علما وفهما، يا كاشف الأسرار يا عالم السر والخفايا أكشف عني الحجب، عن وجوه العلوم والأسئلة حتى اطلع على حقيقتها وأحفظني عن الخطأ والضلالة. وأنت الموفق بكل أمر وأنت عالم الغيوب.

اللهم ارزقني فهم النبيين وحفظ المرسلين والهام الملائكة المقربين بجاه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم سيد الأوليين والآخريين."

آمين

شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بجلاله و كمال صفاته الذي وفقني و أعانني على إتمام هذه الدراسة، و أصلي و أسلم على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

و أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور: بوعطيط سفيان الذي لم ييخل عليا بتوجيهاته و نصائحه القيمة و التي ساهمت بالكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع دون أن أنسى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم الحضور والمناقشة.

كما أتوجه بجزيل الشكر، إلى مدير الموارد البشرية للجزائرية للمياه "بن شويب منير " لتسهيل الإجراءات لانجاز الجانب الميداني رغم التزاماته وكثرة انشغالاته وكذلك السيد مدير السجل التجاري لولاية عنابة "زعيم نذير " على تسهيل إجراءات الترخيص لإنجاز الجانب الميداني

اللهم وفقنا وسدد خطانا

إهداء

إلى روح أُمي الغالية رحمها الله وإلى ابي العزيز اطلال الله عمره.

إلى زوجي سندي في حياتي وإلى ابنائي فلدة قلبي، الدكتور محمد عبد

المؤمن و زوجته الدكتورة نريمان . والدكتورة رملة وإلى الصغيرة سرين

إلى كل عائلتي كبيرا وصغيرا.

إلى كل أساتذتي بدون استثناء سواء في جامعة عنابة وجامعة

سكيكدة وتحية خاصة إلى الأستاذ المشرف البروفيسور بوعطي سفيان

على كل نصائحه وتوجيهاته.

إلى البروفيسور جلال بوعطي و إلى الدكتورة المتألقة رانيا هادف .

إلى الدكتور سامي سمير وزوجته الدكتورة طالب نوره على كل

المساعدات والمساندات المقدمة من طرفهم .

فهرس المحتويات

دعاء

شكر و تقدير

إهداء

ملخص

مقدمة

الصفحة	العنوان	رقم
الفصل التمهيدي : الإطار المفهمي		
01	الإشكالية	01
06	فرضيات الدراسة	02
07	تحديد مصطلحات الدراسة	03
07	العدالة التنظيمية	1-3
07	العدالة الإجرائية	2-3
07	العدالة التوزيعية	3-3
08	العدالة التعاملية	4-3
08	الالتزام التنظيمي	5-3
08	الإلتزام العاطفي	6-3
08	الإلتزام الاستمراري	7-3
08	الإلتزام المعياري	8-3
09	أهمية الدراسة	04
10	أهداف الدراسة	05
11	الدراسات السابقة	06
24	التعقيب على الدراسات السابقة	07
الفصل الأول: العدالة التنظيمية		
27	مقدمة	01

27	مفهوم العدالة التنظيمية	02
39	نشأة العدالة التنظيمية	03
41	أهمية العدالة التنظيمية	04
43	أبعاد العدالة التنظيمية	05
54	التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية	06
56	خصائص العدالة التنظيمية	07
58	مبادئ العدالة التنظيمية	08
62	أهداف العدالة التنظيمية	09
63	نظريات العدالة التنظيمية	10
73	العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية	11
79	متغيرات البيئة الخارجية وأثارها على العدالة التنظيمية	12
82	مقاومات العدالة التنظيمية	13
84	قياس العدالة التنظيمية	14
86	نتائج إدراك العدالة التنظيمية	15
88	الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية	16
89	خلاصة الفصل	17
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي		
90	المقدمة	01
91	مفهوم الالتزام التنظيمي:	02
98	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي	03
101	أهمية الإلتزام التنظيمي	04
104	خصائص الإلتزام التنظيمي	05
106	أنواع الإلتزام التنظيمي	06
107	أبعاد الإلتزام التنظيمي	07
112	عوامل بناء الإلتزام التنظيمي	08

115	علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المفاهيم المتداخلة :	09
120	نظريات الالتزام التنظيمي	10
127	مداخل الالتزام التنظيمي	11
130	الإجراءات التنظيمية التي تشجع في بناء الالتزام التنظيمي:	12
131	طرق قياس الالتزام التنظيمي	13
133	العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الإلتزام التنظيمي :	14
134	معيقات الالتزام التنظيمي:	15
139	الطرق المعتمدة لتحسين الالتزام التنظيمي	16
142	المزايا الرئيسية للالتزام التنظيمي	17
144	خلاصة الفصل	18
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة		
145	تمهيد	01
146	الدراسة الاستطلاعية	02
146	أهداف الدراسة الاستطلاعية	03
147	التعرف بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عناية	04
149	أدوات جمع البيانات الدراسة الاستطلاعية	05
152	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية	06
159	الدراسة الأساسية	07
159	تحديد مجتمع الدراسة وعينته	08
163	منهج الدراسة	09
164	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	10
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة		
166	تمهيد	01
167	تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة	02
167	تحليل إجابات أفراد العينة حول مقياس المتغير المستقل (العدالة)	1-2

	التنظيمية)	
180	تحليل إجابات أفراد العينة حول مقياس المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).	2-2
190	اختبار فرضيات الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة	3
191	الفرضية الرئيسية	1-3
191	اختبار الفرضية الجزئية الأولى	2-3
192	اختبار الفرضية الجزئية الثانية	3-3
193	اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	4-3
194	اختبار الفرضية الجزئية الرابعة	5-3
198	اختبار الفرضية الجزئية الخامسة	6-3
201	مناقشة عامة للنتائج على ضوء الدراسات السابقة	4
207	خلاصة	5
209	خاتمة البحث	6
210	مقترحات الدراسة	07
	قائمة المصادر والمراجع	
	الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	معامل الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية	153
2	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمحور العدالة التنظيمية	154
3	معامل الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية لأبعاد العدالة التنظيمية	155
4	معامل الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية لأبعاد محور الالتزام التنظيمي	156
5	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمحور الالتزام التنظيمي	157
6	معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الالتزام التنظيمي	158
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المؤوية ومستوى الأهمية بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية من قبل عينة الدراسة.	167
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المؤوية ولأهمية النسبية بالنسبة لبعد العدالة التفاعلية	172
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المؤوية بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية من قبل عينة الدراسة	175
10	أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة لعينة الدراسة	178
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى لبعد الالتزام الاستمراري	180
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى لبعد الالتزام العاطفي	183
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية بالنسبة	186

	لبعد الالتزام المعياري.	
189	أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة	14
191	يبين علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	15
192	يبين علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي	16
193	يبين علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي	17
194	علاقة بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي	18
195	دلالة الفروق (t.test) في مستوى العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير الجنس	19
196	يوضح دلالة الفروق (F) في مستوى العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير السن.	20
197	دلالة الفروق (F) في مستوى العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير الاقدمية	21
198	دلالة الفروق (t.test) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير الجنس	22
199	دلالة الفروق (F) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير السن.	23
200	دلالة الفروق (F) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير الاقدمية	24

فهرست الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد العدالة التنظيمية	44
02	مكونات أبعاد العدالة التنظيمية	53
03	النموذج ثنائي العوامل للعدالة التنظيمية	55
04	مخطط نموذج الأحادي القطب	56
05	مبادئ العدالة التنظيمية حسب Wayne & Tarter	62
06	مصير المدخلات والمخرجات في حالة المساواة وعدم المساواة	66
07	مستويات عدم العدالة التنظيمية	72
08	أثر متغيرات البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية	82
09	مخطط يوضح انماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية	83
10	يمثل مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب بوشنان	99
11	مراحل الالتزام التنظيمي حسب أورايلى	100
12	أبعاد الالتزام التنظيمي حسب المدخل الحديث	108
13	أبعاد الالتزام التنظيمي	112
14	يوضح سلم الحاجات لماسلو	113
15	عوامل بناء الالتزام التنظيمي	115
16	يوضح نظرية الحاجات لماسلو	125
17	مداخل الالتزام التنظيمي	129
18	مراكز التوزيع والإنتاج للجزائرية للمياه بعناية	148

152	مقياس ليكارت الحماسي عندما يكون الاتجاه موجبا	19
152	مقياس ليكارت الحماسي عندما يكون الاتجاه السالب	20
160	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	21
161	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية	22
162	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	23
179	العدالة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة	24
190	أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة	25

الملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة ، وكذا كشف تأثير العوامل الديمغرافية على متغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استمارة خاصة بمتغيرات الدراسة ، وعلى ضوء ذلك جرى جمع البيانات من عينة الدراسة والمقدر عددهم ب 80 عاملا وعاملة ، والذين تم اختيارهم من طرف الباحثة بشكل عشوائي. تم تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية Spss v.26، وبعد إختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الجزائرية للمياه وحدة عنابة.

- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابة
- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابة.
- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و الالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، الاقدمية) لدى عمال الجزائرية للمياه وحدة ولاية عنابة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، الاقدمية) لدى عمال الجزائرية للمياه وحدة ولاية عنابة .

الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الجزائرية للمياه

Résumé :

L'étude vise à révéler la corrélation entre la justice organisationnelle et l'obligation organisationnelle des travailleurs de l'Algérienne des eaux Unité de Annaba, ainsi que l'impact des facteurs démographiques sur les variables de l'étude.

Pour atteindre ses objectifs , la méthode descriptive a été adoptée, avec la conception d'un formulaire pour les variables d'étude, et à la lumière de cela des données ont été recueillies à partir d'un échantillon de 80 travailleurs et travailleuses, choisis aléatoirement par la chercheuse. Les données ont été analysées et les hypothèses testées à l'aide du Logiciel statistique Spss v.26, les résultats suivants ont été obtenus :

- Il existe une relation faible entre la justice organisationnelle et l'obligation organisationnelle des travailleurs de l'Algérienne des eaux unité de Annaba.
- Il existe une relation faible entre la justice distributive et l'engagement réglementaire l'Algérienne des eaux unité de Annaba.
- Il existe un rapport faible entre la justice procédurale et l'obligation organisationnelle à l'Algérienne des eaux unité de Annaba.
- Les facteurs démographiques (âge-sexe-ancienneté) n'influencent pas la perception des travailleurs des travailleurs de l'Algérinne des eaux unité de Annaba .
- Les facteurs démographiques (âge-sexe-ancienneté) n'influencent pas l'engagement organisationnel des travailleurs de l'Algérinne des eaux unité de Annaba .

Mots clés :

Justice organisationnelle, Engagement organisationnel, Algérienne des Eaux

Summary

The study aims to reveal the correlation between organizational justice and organizational obligation of workers of the Algerian Water Unit of Annaba, as well as the impact of demographic factors on the study variables.

In order to achieve its objectives, the descriptive method was adopted, with the design of a form for the study variables, and in the light of this data were collected from a sample of 80 workers,

randomly selected by the researcher.

Data were analyzed and assumptions tested using the Spss v.26 Statistical Software, and the following results were obtained:

- There is a weak relationship between organizational justice and the organizational obligation of the workers of the Algerian Water Unit of Annaba.
- There is a weak relationship between distributive justice and the regulatory commitment of the Algerian water unit of Annaba.
- There is a weak relationship between procedural justice and organizational obligation to the Algerian water unit of Annaba.
- Demographic factors (age-sex-seniority) do not influence the perception of workers of Algerian water workers in the Annaba unit.
- Demographic factors (age-sex-seniority) do not influence the organizational commitment of workers in the Algerian water unit in Annaba.

Keywords:

Organizational Justice, Organizational Engagement, Algerian Waters

مقدمة

مقدمة:

عرف المجتمع الإنساني الثورة الصناعية التي أفرزت العديد من المظاهر السيكوسوسيولوجية التي تناولها الباحثون لزيادة الإنتاجية، انطلاقاً من روبرت كينغ ومارتون تيلور الذين ركزوا على المظاهر الفيزيائية للعمل التكنولوجي و تقسيم العمل التي أظهرت محدوديتها مع ظهور الحركات العمالية المطالبة غالباً بتحسين ظروف العمل و المطالبة بحقوق جديدة للعامل، كتحديد ساعات العمل العطل الأسبوعية و السنوية، التطبيب و الرفع من مرتباتهم.

لقي رفع مطالبهم ردود فعل عنيفة في CHICAGO، ففي 1ماي 1886 أدى خروج 340 ألف عامل الشرطة لفتح النار على المتظاهرين عشوائياً مما سبب وفاة عدد كبير من العمال (عادل، 2000).

فالثورة الصناعية كما كانت نقمة على الطبقة العمالية، كانت نعمة على أرباب العمل خاصة في ظل الرأسمالية الذين سعوا إلى إيجاد الطرق المثلى لزيادة الإنتاج و الإنتاجية.

فبعد التaylorية أنشاء هنري (1947-1963) طريقة جديدة لتنظيم وتسيير اليد العاملة، وإنشاء النظام الهرمي للسلطة تقسيم العمل العمودي.

و تخضع مردودية العمال في الراتب و تقسيم العمل الأفقي للمراقبة في التسيير وهذا ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل ORGANISATION

SCIENTIFIQUE DE TRAVAIL هي التي تركز على الراتب حيث

حدد الراتب اليومي بدولار واحد "ORDISME" في اليوم لرفع المستوى

المعيشي للعمال وجعل كل عامل مستهلك محتمل لخاصية التي تتميز بها الفوردية

(محمذرة، 2008).



من الواضح أن كل من التaylorية والفوردية تمحورت أبحاثها حول الظروف المادية للعمل استعملت التكنولوجيا، تقسيم العمل الهرم السلطوي العمودي و الأفقي وأهملت إلى حد كبير العنصر البشري في التنظيم.

بفضل أعمال التون مايو ELTON MAYO الذي أجرى أبحاث في مصنع واستر الكتريك WASTER ELECTRIC في هاورتون ما بين 1924-1934، (piasecki،2017 p5) وكان هدف هذه التجارب هو دراسة الظروف المادية للعمل و حرص التجارب كلها على الإنتاجية "إلا أن نتائج هذه الدراسة، أوضحت أن الزيادة لم تكمن أسبابها في الظروف الفيزيكية بل بفضل العلاقات بين الأفراد، تغيير سلوك المشرفين الذي أثر على العلاقات بين سلوك الأفراد (احمد ، 2007).

وتعتبر هذه التجارب أول من اهتم بالعامل الإنساني لكن لم يتطرق إلى العدالة التنظيمية بتاتا.

ففي 1960 جاءت أبحاث وتجارب جون ستايسي ادمز Jhan stacey adms، الذي أوضح أن كل عامل في منصبه يتجه إلى مقارنة وضعيته (راتبه، امتيازاته و أعباء عمله .) بوضعية زملائه في المؤسسة أو خارجها هذه المقارنة يمكن أن تؤدي إلى ملاحظة البحث عن العدالة التي تشكل محرك أساسي للدوافع الفردية." (عبده، 2007) تدفع بالعامل إلى ردة فعل لإعادة التوازن no équité عدم مساواة (benidic t , 1997)

« Chaque salaire de travail a tendance a comparer sa situation (salaire, avantage, charge de travail avec celle des autres personnels au sein de l'entreprise ou en

dehors de celle-ci ,cette comparaison peut Conduire à un constat de non équité que va pousser le salarier à agir pour rétablir l'équilibre ,la recherche de la justice est donc un moteur essentiel de la motivation individuelle » (CROPANZO, 1997).

من الواضح أن ستايسي ادمز Staycey adams تطرق في أبحاثه إلى مفهوم العدالة داخل المؤسسة وأثرها على سلوكيات العامل، إلا أن مفهوم العدالة التنظيمية برز لأول مرة مع دراسات التي نشرها جيرالد غرينمبرغ GERALD GREENBERG في 1987. نعتقد أن هذا التاريخ يعد انطلاقة فعالة للاهتمام بالعدالة التنظيمية التي تعد المحور الأساسي للمطالب العمالية الذي نادى بها امبروز و شمنتك AMBROSE & ICHMINK

كما تبين العديد من الدراسات أن إدراك العدالة التنظيمية خاصة في توزيع موارد المؤسسة (الرواتب، الأجور، الحوافر والمكافآت المادية والمعنوية) في تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وظهور سلوكيات إيجابية كالرضا، الولاء والالتزام التنظيمي وفي منظومة الاتصال و محتوى الاتصال، قد يكون لها تأثيرا إيجابيا على الدوافع الداخلية في العمل، هذا التأثير الايجابي للعدالة التنظيمية على الدوافع الداخلية في العمل ممكن تدعيمه بامتنان و إشادة من الرؤساء الهرميين وأصحاب القرار.

كما أظهرت الدراسات أن نظريات العدالة التنظيمية يمكن أن تفسر العديد من المظاهر المتواجدة في المؤسسة.

على هذا الأساس تتمحور هذه الدراسة على دور العدالة التنظيمية في تفسير العديد من المظاهر المرضية في المؤسسة الجزائرية كالبيروقراطية، المحسوبية الإهمال، اللامبالاة ، ضعف المردودية، الرشوة، الولاء للأفراد وسوء التسيير من الصعب تصور التسيير المعاصر دون أن نولي اهتمام خاصة بادراك العدالة في محيط العمل.

أثبتت الدراسات أن إدراك العدالة في عملية توزيع المنح و العلاوات مرتبطة بعوامل تنظيمية هامة. كما أثبتت أن المعاملة العادلة للعمال تؤثر إيجابا على المردودية في العمل وزيادة في المواطنة التنظيمية حسب أبحاث بريهاروشان (1998) و PREHARE&CHEN (2002)،نومان،بلاكلي و و نيهوف (1998) NORMAN ,BLAKELY &NIEHOFF بالإضافة إلى أبحاث فولغار و كونوفسكي .folger et kovosky

كما تشير العديد من الأبحاث أن العدالة التنظيمية تتجه إلى ترقية الثقة و الالتزام في المؤسسة وفي جماعات العمل.

حسب دراسات سبينزا ،SAPINZA ،CHWING وشويغر (1995) دراسات كورسغاد KORSKAARD أن اللاعدالة يكون لها تأثيرات معاكسة بما فيها سلوكيات انتقامية أو عدائية كرد فعل لهذه الوضعية إضافة إلى ذلك قد تؤدي إلى خروقات للقواعد التنظيمية و اللامبالاة إن لم نقل الانسحاب وسلوكيات تخريبية sabotage.

بالرغم من البعد المكاني و الزماني لهذه الأبحاث، و اختلاف الظروف الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية يمكن أن نعتمد على إطار مرجعي لدراسة اثر



العدالة الاجتماعية على السلوك التنظيمي للعامل الجزائري في المنظومة الاقتصادية و الإدارية الجزائرية. وبعض الآثار السلبية للسلوك التنظيمي من سوء تسيير، رشوة التغيب، التمارض ندرك أن هذا الموضوع جد حساس ومحرج وتناوله يعتبر تحد في حد ذاته وينبغي على كل المؤسسات الاقتصادية و الإدارية تحت على إدراج هذا الجانب الحساس والمحوري في حياة المؤسسات.

ومن السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر باستشعار العدالة التنظيمية داخل المؤسسة هو الالتزام التنظيمي الذي يعتبر عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فإحساس الموظفين بالثقة تجاه المدراء والإدارة العليا. ويعزز شعورهم بالاطمئنان على مستقبلهم وعلى حقوقهم ومن تم الوثوق في المنظمة، وبالتالي تعزيز السلوكيات الإيجابية كالرضا، الولاء و الإلتزام التنظيمي الذي يعبر عن مدى استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة للبقاء والاستمرار فيها وإيمانه بأهدافها و قيمها .

وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه –وحدة عنابة –

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول :

الفصل التمهيدي: ويمثل الإطار المفاهيمي و يحوي إشكالية الدراسة، وأسئلتها وفرضيتها، أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المصطلحات الإجرائية والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الأول: ويحوي العدالة التنظيمية ،مفهومها ،نشأتها ،النظرة الإسلامية للعدالة التنظيمية، النظرة الفلسفية للعدالة التنظيمية نظريات العدالة التنظيمية

أبعادها، مبادئها أهدافها، مقاومات العدالة التنظيمية، التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية، العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية

الفصل الثاني: ويحوي متغير الالتزام التنظيمي، مفهومه، مراحل تطور الالتزام التنظيمي، الالتزام التنظيمي في الفكر الإسلامي، مداخل الالتزام التنظيمي خصائص الالتزام التنظيمي، أهمية الإلزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي مقاومات الالتزام التنظيمي، قياس الالتزام التنظيمي ، الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: ويشمل منهجية البحث وإجراءاته، المنهج المستخدم، حدود الدراسة ومنهج الدراسة، والعينة المختارة وأدوات القياس صدقها وتبثها.

الفصل الرابع: خصص لعرض نتائج الدراسة، تحليل البيانات وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها. أخيرا التوصيات والاقتراحات.

الفصل التمهيدي

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة.
3. تحديد مصطلحات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

يعد الاحتفاظ بالموظفين أمرًا ضروريًا بالنسبة للمنظمات، لأنه إذا ترك الموظفون مكان العمل أو أرادوا المغادرة، فسيكون ذلك أمرًا سلبيًا وذو تكلفة عالية بالنسبة للمؤسسة ليس فقط من حيث التكلفة المالية ولكن أيضًا من حيث فقدان المعرفة والكفاءات والخبرة القيمة (Ponnu.c,2010).

ونظرًا لأن الموظفين هم الأصول الأكثر قيمة للشركات، فإن الموظفين المتحمسين والراضين والمخلصين يلعبون دورًا رئيسيًا في سوق الشركة وقدرتها التنافسية (Gabčanová,2011). ولذلك فإن اتجاهات وسلوكيات الموظفين تجاه المنظمة تأتي على رأس العوامل المؤثرة على نجاح الشركة.

فالشعور بالعدالة في المنظمة تضمن ثقة الموظفين بها، علاوة على ذلك، فإن تصورات العدالة بالنسبة لهم تحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة. وتخلق عندهم الالتزام التنظيمي الذي يسمح للموظفين بمواصلة العمل في المنظمة وبذل جهد لإضافة قيمة إلى المنظمة. وفي هذا السياق فإن كلا من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يمكن الشركات من الحصول على أقصى استفادة من موظفيها من خلال توفير بيئة الانسجام والتعاون داخل المنظمة. وفي هذا الصدد، يميل الموظفون ذوو تصورات العدالة والولاء لتبادل المعرفة والخبرة لديهم وبالتالي تعزيز المعرفة التنظيمية.

وحيث يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي و العلمي و الذي يسير بمعدلات جديدة وقد ترتب على ذلك ظهور العديد من المنتجات الجديدة و استخدام أساليب إنتاجية متطورة، الآلات و الأجهزة الجديدة وقد كان لهذه الجوانب تأثيرا واضحا على الأعمال و الأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال. فالمنظمات أيا كان شكلها القانوني سواءا كانت منظمات خدماتية أو هيئات حكومية أو منظمات خاصة فهي تدار بواسطة الأفراد، وتتوقف فاعلية هذه المنظمات وكفاءتها على أسلوب إدارة العنصر البشري. لذلك كانت تساؤلات أرباب الأعمال عن الأسلوب الأمثل الذي يمكن به إدارة وتوجيه الأفراد، فأُنصب الاهتمام على الفرد العامل الذي أصبح العنصر الأساسي في نجاح عمل المنظمات على اختلاف أنواعها فكانت العدالة هي الركيزة الأساسية في مدخل التنسيق بين أنشطة الأفراد و تحفيزهم على بذل أقصى جهد بين المرؤوسين لانجاز أهدافهم و تحقيق غايتهم و يعد السلوك التنظيمي من أهم المواضيع المدروسة في العلوم الأكاديمية التي تعنى بالعنصر البشري، وقد ركزت الدراسات و الأبحاث في الآونة الأخيرة على متغير مهم وفعال في المنظمات ألا وهو العدالة التنظيمية، لما لها من تأثير على سلوكيات العاملين و على مردودهم في بيئتهم التنظيمية. فالجو الذي تسوده العدالة التنظيمية هو جو يكون خال من الصراعات، المشاكل، الخلافات والمشاحنات سواء أكان بين الأفراد و الجماعات و بالتالي يسود الالتزام والرضا

بالإضافة إلى الولاء لدى العمال تجاه منظماتهم. و تزيد لديهم روح المسؤولية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

بالمقابل غياب العدالة التنظيمية في أي منظمة يكون فيها مناخ يصعب فيه تحقيق الأهداف سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمة على حد سواء.

فالمنظمات التي تدرك قيمة تطبيق العدالة التنظيمية تجنب العديد من الصراعات والمشاكل التنظيمية، فالجزائر من بين الدول النامية التي عانت العديد من الاضطرابات و الإنقطاعات المتكررة عن العمل ويرجع السبب الرئيسي لكل هذه المشاكل لعدم تطبيق العدالة التنظيمية و عدم إعطاء هذا المتغير الفعال الأهمية اللازمة داخل المنظمات بصفة عامة والمنظمات الجزائرية بصفة خاصة، رغم أن متغير العدالة ليس بجديد في مجال السلوك التنظيمي، وهذا سيكلف المنظمات العديد من الخسائر مادية أكانت أو معنوية.

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في العديد من المجالات، حيث قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المنظمات المختلفة من أجل الحصول على فهم أعمق لطبيعة السلوك البشري وتوضيح العوامل التي تؤثر عليه -العمال- بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تشجيع السلوك الجيد وتعزيز الشعور بالانتماء، لما له من تأثير على استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها، فإن الالتزام التنظيمي يوضح أيضا تأثيره على فعالية هذه المنظمات ونتائجها.

لقد أصبحت القضية الأكثر اهتماما بالإدارة التنظيمية، إلا أن مفهومها العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام الذي يستحقه من الخبراء حتى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين.

والالتزام التنظيمي يقيس مدى ولاء وتماسك الأفراد، ويعتبر المحرك الأساسي في التأثير على سلوك الموظفين داخل المنظمة مما يؤدي إلى رفع أدائهم ويعزز إنتاجهم. و يلعب دورا بالغ الأهمية في تطوير مستوى التحدي و المنافسة لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد وعلى المنظمة على حد سواء. فالالتزام التنظيمي يشير إلى إخلاص الموظفين ورضاهم وقبولهم لأهداف المنظمة وانصهارهم فيها وهو شعور داخلي وارتباط وجداني بين الفرد والمنظمة و لهذا الدور الفعال أصبح و مازال الالتزام من المواضيع الهامة، حيث أكد اللوزي أن " الالتزام بأنه المشاعر الذي يطورها الفرد، الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد، المنظمات القيم، المبادئ و الأفكار. وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل ". (اللوزي، 2003)

وذهب خيضر و آخرون في (2008) إلى الكشف عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة. كما ذهب العتبي (2002) و السواط (1997) إلى اعتبار الالتزام التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة و الذي يدفعه للاندماج في العمل و التفاعل مع قيم المنظمة وثباتها.

وعلى الرغم من أهمية العدالة في البيئة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، إلا أن واقع المنظمات الجزائرية خاصة الإدارات العمومية، فهذين المتغيرين لم يأخذا حقهما من الدراسة حق الكفاية.

وهذا ما دفع إلى القيام بالمزيد من الدراسات و الأبحاث العلمية للوصول إلى الاستراتيجيات الفعالة و الناجحة والوصول بالمؤسسات الجزائرية نحو التنمية ومسايرة العولمة والتفتح نحو الأسواق الخارجية.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية دراساتنا كما يلي:

-هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه لدى عينة الدراسة ؟

وتتفرع عن التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية منها:

-هل توجد علاقة موجبة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

-هل توجد علاقة موجبة بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

-هل توجد علاقة موجبة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الإقدمية) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، الأقدمية) ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة ؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات البحث واعتمادا على التراث الأدبي في الجانب النظري اقترحت الباحثة الفرضيات التالية :

1.2 الفرضية الرئيسية الأولى

-توجد علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. وتتفرع عن الفرضية العامة عدة فرضيات فرعية.

2.2 الفرضيات الفرعية:

1.2.2 الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة موجبة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

2.2.2 الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة موجبة بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

3.2.2 الفرضية الفرعية الثالثة

-توجد علاقة موجبة بين العدالة التفاعلية و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

4.2.2 الفرضية الفرعية الرابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية)

5.2.2 الفرضية الفرعية الخامسة

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية).

6.2.2 الفرضية الفرعية السادسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية).

3. تحديد المصطلحات الإجرائية للدراسة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وأهداف الدراسة الحالية تضع الباحثة تعاريف إجرائية للمصطلحات الرئيسية المستخدمة.

1.3-العدالة التنظيمية

مدى معاملة الموظفين بعدالة في مكان عملهم، فهي تمثل مزيجا من توزيع الموارد ومبادئ صنع القرار وممارسات المعاملة التي يختبرها الأفراد بشكل عادل أو غير عادل.

2.3 العدالة الإجرائية

درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم تحديد المخرجات التنظيمية.

3.3 العدالة التوزيعية :

هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها مستحقة.

4.3 العدالة التعاملية

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم والتعامل الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك و العمل بتالي يعزز اطمئنانه اتجاه ترقيته و نموه الوظيفي وتقييم أدائه.

5.3 الالتزام التنظيمي

تم تعريفه انه" النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها ،مما يخشى فقدانها إذا ما قام بتركها(الحماسي،2016)

6.3 الالتزام العاطفي

هو القدرة التي تدفع الفرد للاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (سيد ،2000)

7.3 الالتزام الاستمراري

يشير بعد الالتزام المستمر إلى رغبة العامل في البقاء و الاستمرار في المنظمة التي يعمل بها ، وهذا الالتزام يترتب من خلال تقديره للمزايا الوظيفية التي يمكن أن يفقدها جزاء تركه للمنظمة التي يعمل بها و انتقاله لأخرى، كما انه يتأثر بحجم التكاليف المرتبطة بذلك.

8.3 الالتزام المعياري

يشير الالتزام المعياري إلى إحساس العامل الأدبي و الأخلاقي بالبقاء في المنظمة و التمسك بقيمها و أهدافها وشعوره بان ذلك واجب عليه تجاه المنظمة التي يعمل بها وغالبا ما يعزز هذا الشعور الداخلي الذي يسمح بالمشاركة الفعالة ووضع الأهداف ورسم سياسيات المنظمة وهذا ما يدفع بضرورة البقاء في المنظمة.

04. أهمية الدراسة

وتتمثل أهميه الدراسة في النقاط التالية:

- 1- إطراء المكتبة العربية بأبحاث متعمقة حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات المعاصرة.
- 2- البحث يشكل إطارا منهجيا يمكن الباحثين الرجوع إليه عند إجراء دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي.
3. توفر الدراسة عددا من الجوانب المعرفية والعلمية التي تشكل لنا نقطة انطلاق إلى بحوث ودراسات تتعلق بموضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

4. توفر هذه الدراسة أثرا نظريا يمكن المسؤولين الرجوع إليه لمعرفة العدالة التنظيمية وكيفيه تطبيقها وما هي المشاكل التي يمكن للمسؤولين الوقوع فيها عند غياب تطبيق العدالة التنظيمية .

5. توضيح أهمية العدالة التنظيمية في الوسط المهني بالمؤسسات المشابهة الأهمية العامة وهو صياغة سياسات وقواعد تعتمد على العدالة التنظيمية لتوفير منظمات متطورة ومنتجة بشكل فعال وإيجابي على المجتمع بصفة عامة وعلى العمال بصفة خاصة.

يمكن استقراء أهمية الدراسة الحالية من خلال ما تم ذكره سالفاً، إلا أن تناول كلا من الأهمية العلمية والعملية للدراسة تساعد في فهم أهمية العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بشكل أدق. وتتجسد الأهمية العلمية للدراسة في كونها من الدراسات الأولى في تناولت موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أبعادهما المهمة.

كما تعد هذه الدراسة مرجعا مهما للأكاديميين والباحثين في موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، من خلال نتائجها وتوصيتها شيء جديد إلى المعرفة و البحث العلمي و توجه أنظار المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بعملية العدالة التنظيمية بكل أبعادها، في المقابل تتجسد الأهمية العلمية للدراسة في محاولة تقديمها تفسيراً متكاملاً لمتغيرات العدالة التنظيمية بكافة أبعادها وتأثيرها بشكل جوهري على الالتزام التنظيمي.

كما ستكون نقطة انطلاق لبحوث و دراسات ومواضيع مستقبلية تتعلق بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الوسط المهني.

5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق أهداف محددة تتناسب وموضوع الدراسة وتتمثل فيما يلي:

1-تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابة.

2- الكشف عن العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي باعتبارهما أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد فكل ما كان إدراك العاملين لهذين المتغيرين تكون النتيجة هي المعيار الذي يحكم به الفرد على بقاءه في المؤسسة و الاستمرار فيها من اجل تحقيق أهدافه.

3- لفت الأنظار إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل وبالتالي يسمح إلى أرباب العمل و المسيرين بالتفكير في إعادة البناء التنظيمي، وإعادة النظر في أساليب القيادة و الرقابة.

4- تناول مجموعة من الدراسات السابقة حتى يتسنى للدراسة الحالية و الدراسات المستقبلية معرفة كيف تم الموضوع، وتفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لتكون داعمة للفرد و المنظمة في مختلف القطاعات.

5-الكشف عن الأساليب الأكثر صدقا والأكثر موثوقية في المؤسسة الجزائرية فيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة ،لقياس العدالة التنظيمية وأبعادها و الالتزام التنظيمي تجاه كل من الفرد والمنظمة.

6- التوصل إلى نتائج من شأنها أن تكشف الستار عن أهمية المتغيرات المستقلة التي تؤثر في الالتزام التنظيمي تجاه كل فرد في المنظمة.

7- تقديم مجموعة من الحلول لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الداعمة للفرد و المنظمة لتحفيز الالتزام في المنظمة.

8- تقديم مجموعة من المقترحات و التوصيات للاستفادة منها في الدراسات المستقبلية .

6- الدراسات السابقة

تناول العديد من الباحثين و الدارسين موضوع العدالة التنظيمية سواء على المستوى العربي أو المستوى الأجنبي من خلال وجهات متعددة إلا انه مازال محور اهتمام كثير من الكتاب والباحثين حتى يومنا،وباعتبار أن العدالة التنظيمية لا تؤثر فقط على فرص بقاء المنظمة وخلق قدرة تنافسية لها وإنما يتعدى ذلك إلى تقدم وازدهار المجتمع.

6-1 الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

6-1-1 دراسة مورمان (Moorman)1990 بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية

وسلوكيات المواطنة

هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية)وبين سلوكيات المواطنة عند العاملين في مؤسسات أمريكية متوسطة الحجم.وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للعدالة التعاملية على سلوكيات الإيثار والكمياسة ووعي الضمير على عكس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية لا يوجد أي تأثير على سلوكيات المواطنة .

2-1-6 دراسة لبي (LEE) 2000 بعنوان:العدالة التنظيمية كوسيط بين الرؤساء و المرؤسين والرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى اعتبارا لعدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات بين المشرفين والموظفين في دوران العمل،الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للعدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي في حين غياب اثر العدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي ويكون الأثر الايجابي لها على دوران العمل ،فالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية لها دور رئيسي في تحديد العلاقة بين المشرفين والموظفين (عمر، 2008) وبالتالي تتحقق العدالة التنظيمية.

3-1-6 دراسة (العجمي و آخرون، 2000)بعنوان:العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية

وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي .

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك عن طريق اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات كما سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بعض العوامل الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب) على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتحديد أهمية كل أبعاد العدالة التنظيمية وارتباطها بالرضا الوظيفي .

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أبرزها: وجود ارتباط موجب قوي بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بالإضافة أن إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية يزيد كلما تدرج في السلم الوظيفي لأنه يصبح مساهما في سن القوانين وتطبيق القرارات الخاصة بالعمل كذلك من ابرزنا لنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة لا تتأثر بالعوامل الشخصية للموظف.

4-1-6 دراسة محسن علي الكتبي 2001 بعنوان: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين، وتمخضت عن هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة الإستراتيجية والشعور بالعدالة التنظيمية كما توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك

ترابط واتساق بين أنماط القيادة الإستراتيجية و الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية وهذا ما يؤكد على وجود علاقة قوية ايجابية (أسامة، 2015) بين المتغيرات الثلاثة.

5-1-6 دراسة سيليت celeste 2002 بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الضغوط الوظيفية .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر العدالة التنظيمية على الضغوط التي يتعرض لها الموظفين في الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية،العدالة في العمل واعتمد العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) وقد طبق في هذه دراسته على عينة تتكون من 602 موظفا في البنوك الأمريكية.وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية لا تؤثر في الضغوط ا لوظيفية لدى العاملون بينما العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية لها تأثير عكسي على ضغوط العمل،فكلما طبقت العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية نقصت ضغوطات العمل التي يشعر بها الموظفين.

(MARK.G.CELESTE, 2002)

6-1-6 دراسة علي محمد 2003 بعنوان: استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية.

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الممارسات الإدارية التقليدية على بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية وتتمثل في الولاء التنظيمي وأثره على الالتزام بقوانين

ولوائح المنظمة والرضا الوظيفي ومدى الاعتقاد بأحقية التنظيم بالولاء والثقة وافترضت الدراسة ان العدالة التنظيمية تلعب دورا أساسيا من بين الممارسات الإدارية التقليدية وبعض المتغيرات الفردية والتنظيمية . لكن ما توصلت اليه هذه الدراسة هو عدم إدراك العمال للعدالة التنظيمية في ظل الممارسات الإدارية التقليدية وهذا ما يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي وبالتالي فقدان الثقة بالمنظمة والمسؤولين على حد سواء (الكريم، 2018).

7-1-6 دراسة فهمي الفهداوي 2004 بعنوان:تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين والتعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي مع تحديد المرتكزات الأساسية لتعريف العدالة التنظيمية .

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

كما أكدت الدراسة على ضرورة الحياد و الموضوعية أثناء اتخاذ القرارات الإدارية و التأكد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية لضرورة تحقيق العدالة (العميان، 2005).

8-1-6 دراسة هاي و ترتار HAY & TARTAR 2004 بعنوان:مبادئ العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

هدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية، وتوضيح أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العدالة التنظيمية، ودراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة. وقد أجريت الدراسة في مجموعة من المدارس في الولايات المتحدة. وتوصل البحث إلى النتيجة التالية: العدل والأمانة شيئان لا ينفصلان، ولا يمكن الاستفادة من أحدهما دون الآخر. وتقدم هذه الدراسة سلسلة من التوصيات التي يمكن أن تساعد في تعزيز (TARTAR, 2004) العدالة التنظيمية.

9-1-6 دراسة الفضلي 2007 بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية و الديمغرافية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مجموعة من متغيرات القيادة واهتمامها بالعاملين من جهة وثقة العمال بالقيادة من جهة أخرى ودور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية الإجرائية والتعاملية و بعض المتغيرات الشخصية كالجنس المستوى التعليمي و الخبرة لتثمين العلاقة بين القيادة والعمال. وأسفرت نتائج هذه الدراسة على أن العاملين الذكور غير راضين عن منظماتهم وغير راضين عن قيادتهم، فكان الشعور بالعدالة التنظيمية منخفض على عكس العاملات الإناث فكن راضين عن منظماتهن وراضين عن قيادتهن وبالتالي الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعا (أحمد، 2014).

10-1-6 دراسة العطوي علي حسين 2007 بعنوان: اثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية و عدالة العلاقات الشخصية

وعدالة توزيع المعلومات (وبين الأداء. السياقي المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه كل من الفرد والمنظمة. وكان ميدان قد الدراسة جامعة القادسية في العراق.

وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية و عدالة العلاقات الشخصية وبعد سلوكيات المواطنة و العلاقة بين عدالة توزيع المعلومات وبعد المواطنة علاقة ارتباط ضعيفة ، وتوجد علاقة قوية بين عدالة المعلومات.

والبعد الفردي للمنظمة، كذلك تمخضت عن هذه الدراسة أن توجد علاقة قوية بين عدالة الإجراءات، عدالة المعلومات و عدالة البعد الفردي للمنظمة، وأسفرت عن هذه الدراسة أن عدالة الإجراءات و عدالة العلاقات الشخصية تؤثر بشكل جوهري على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة وكذلك على الأداء ككل ومن توصيات هذه الدراسة- توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بالإضافة إلى إعطاء أهمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية لما لها من أهمية في تحسين جودة العمل (العطوي، 2007).

6-1-11 دراسة حامد سليمان البدراني 2010 العنوان: إدراك العدالة

التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات الأمنية.

سعت هذه الدراسة إلى تناول علاقة إدراك العاملين في قطع الأمن بالمطارات للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والشعور بالثقة لدى العاملين تجاه أنفسهم و اتجاه المنظمة وتجاه

المشرفين وأسفرت هذه الدراسة أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتميز بالحياد، في حين إدراكهم للعدالة التوزيعية يميل إلى الرضا والموافقة، في حين كان ميل وشعور العاملين بالموافقة على محور الثقة بأنفسهم و زملاءهم ومشرفيهم لكن الشعور بالحياد تجاه الإدارة العليا و العلاقة طردية بين الشعور بالعدالة التنظيمية وبين الشعور بالثقة لدى عاملين الأمن في المطارات (ناصر ا.، 2010).

6-2 الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي .

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام من طرف العديد من الدارسين والباحثين في ميدان السلوك التنظيمي وأصبح متغير متداول من طرف الأكاديميين والمنظرين. لأنه يعتبر من المتغيرات الهامة في ميدان السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. وقد اخترنا مجموعة من الدراسات ذات الصلة.

6-2-1 دراسة العوفي محمد 2005 بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها في الالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق لمنطقة الرياض وكذا الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والكشف عن اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وأسفرت هذه الدراسة على أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة وعن وجود علاقة ارتباطيه قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي العدل والكفاءة وفرق العمل.

2-2-6 دراسة العساف (2006) بعنوان: التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة، و شملت عينة الدراسة 541 عضو هيئة تدريسية و قد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1- أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، و مستوى الالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضائها جاء مرتفعاً.

- 2- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 3- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- (الحسين، 2012)

3-2-6 دراسة حنونة 2006 بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى

العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك لمعرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم مثل الجنس، العمر مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل ونوع الوظيفة وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من أصل 1976 عامل يعملون في الجامعات الفلسطينية وكانت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، فتمخضت عن هذه الدراسة النتائج التالية

- 1- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات بقطاع غزة بفلسطين كما وضحت هذه الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية والمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي ومكان

العمل نوع الوظيفة) في حين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، مكان العمل (الخشروم، 2011).

4-2-6 دراسة كريدي عباس باسم (2010) بعنوان: الأنماط القيادية وأثرها في

الالتزام التنظيمي هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفه تأثير الأنماط القيادية المتمثلة في الديمقراطي و الاوتوقراطي والحر على الالتزام التنظيمي المتمثل في المعياري والعاطفي والاستمرار وأسفرت الدراسة على وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي وعدم وجود علاقة بين المتغيرات الأخرى.

5-2-6 دراسة محمد مصطفى الخشروم 2011 بعنوان، تأثير مناخ الخدمة في

الالتزام التنظيمي على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، واثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك وتحديد اثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي ولغرض تحقيق تلك الأهداف تم استخدام استبيان وفقا لمتغيرات البحث وأجريت الدراسة على عينة تقدر ب 86 عامل في المؤسسات قيد الدراسة.

وكانت النتائج كما يلي :

إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة وان متغير النوع لم يكتشف له أي فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي

6-2-6 دراسة أبو جباب 2014 بعنوان:مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت أيضا إلى الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي الاستمراري والمعياري) لدى هؤلاء الضباط ومدى تطبيق جهاز الشرطة لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت 480 ضابط من رتبة ملازم إلى عقيد وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع بياناته .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية

1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي ولدى ضباط الشرطة الفلسطينية.

2--تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 76.74%، وتمتعهم بدرجة كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي يقدر ب 78.90% ، والالتزام الاستمراري بمتوسط

حسابي نسبي يقدر ب 75% والالتزام المعياري بمتوسط حساب نسبي 74.16% .

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينه الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى إلى العمر والرتبة والمحافظة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرية عين الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي (خطاب، 2001).

6-2-7 دراسة عاشوري 2015 بعنوان:الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وعلاقته بالثقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للعاملين وقد أجريت الدراسة على عينه عددها 70 عامل وكان المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لهذه الدراسة، والوسيلة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبيان.

وأسفرت على النتائج التالية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.10

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية تجاه المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة يساوي 0.01

- 2- ثالثا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق العمل والاستمرار في العمل عند مستوى دلالة 0.01
- 3- رابعا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي الفئة المهنية والأقدمية .
- 4- خامسا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة يساوي 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن.

7- التعقيب عن الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم التعرض إليها في هذا البحث والتي شملت 18 دراسة عربية وأجنبية، يمكن استنتاج ما يلي:

-نلاحظ أنه اغلب هذه الدراسات استخدام المنهج الوصفي بمختلف مداخله، فبعضها استخدم المسحي و بعضها الآخر استخدم التحليلي بينما استخدم البعض الآخر المنهج المقارن، كما استخدم الباحثون في هذه الدراسات أدوات مختلفة لجمع البيانات تراوحت بين الإستبيان و هي السمة الغالبة في معظم الدراسات ، بعض المقاييس المقننة المترجمة عن مقاييس أجنبية، كما أن هناك إختلاف بين هذه الدراسات فيما إختلف في مكان إجراء البحث فمنها ما تم في بيئات أجنبية منها ما تم في بيئات عربية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات أمنية أما بعضها الآخر اجري في قطاعات عامة وخاصة، و مؤسسات تربوية و كانت نتائج هذه الدراسات متقاربة عموما.

-معظم الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية اهتمت بتوصيف وتحليل موقف العدالة التنظيمية في المنظمة ودراسة علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعض متغيرات كالرضا الوظيفي، الأداء السياقي، الثقافة التنظيمية، الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطنة

أما الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي فقد ركزت على دراسة الإلتزام وعلاقته التمكين الوظيفي، وعلاقته بالثقافة التنظيمية، وعلاقته بالأنماط القيادية كما ركزت العديد من الدراسات عن الأسباب الخفية والظاهرة وراء عدم رضا الموظفين وبالتالي عدم التزامهم.

-معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغير العدالة التنظيمية أو الإلتزام التنظيمي تنوعت مجالات تطبيقها سواء أكان في المجال التعليمي (الجامعة أو غير ها من المؤسسات التعليمية كالثانويات والمدارس الابتدائية)، مؤسسات خاصة أو عامة أو مؤسسات عسكرية أما دراستنا فطبقت في مؤسسة عمومية خدماتية وهذا ما يزيد من أهمية خاصة لدراساتنا.

بينما تركز هذه الدراسة على العدالة التنظيمية، أبعادها ونظرياتها و مدى ارتباطها بالإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل مدركات العاملين ومدى تأثيرها على التزامهم.

-استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في موضوعي العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في تكوين الخلفية النظرية للدراسة، ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع

نتائج الدراسات السابقة، واستخلاص أوجه الشبه و الإختلاف بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

الفصل الأول

1- تمهيد

2- مفهوم العدالة التنظيمية

3- نشأة العدالة التنظيمية

4- أهمية العدالة التنظيمية

5- أبعاد العدالة التنظيمية

6 التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية

7- خصائص العدالة التنظيمية

8- مبادئ العدالة التنظيمية

9- أهداف العدالة التنظيمية

10- نظريات العدالة التنظيمية

11- العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية

12- متغيرات البيئة الخارجية وأثارها على العدالة التنظيمية

13- مقاومات العدالة التنظيمية

14- قياس العدالة التنظيمية

15 نتائج إدراك العدالة التنظيمية

16- الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

17-الخلاصة

1-مقدمة :

تعرضت المنظمات في الوقت المعاصر لعدد من التغيرات غير المخططة والمخططة على حد سواء، والتي شكلت في مجملها حزمة متداخلة من التحديات والضغوط العديدة والعنيفة.

تعد العدالة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات الفاعلة و المهمة في المنظمة وتعتبر من المتغيرات المؤثرة على كفاءة أداء الموظفين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر.

و زاد التركيز على هذا المتغير في القرن الماضي لما زاد الاهتمام بالعنصر البشري من طرف المنظمات الحكومية والخاصة و اعتبر الفرد العامل هو محور نجاح وتقدم المنظمات و المقياس الذي من خلاله يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها المادية و المعنوية، وجاءت الأبحاث والدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية، الإنسانية و المجتمعية. فكانت أبحاث الدارسين تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد

02-مفهوم العدالة التنظيمية

في الخمسينيات من القرن العشرين اهتم علماء الإدارة بمفهوم العدالة التنظيمية وبدأ اكتشاف مفهوم العدالة التوزيعية، ثم اهتموا فيما بعد بظهور العدالة الإجرائية في منتصف السبعينيات، ثم اهتموا بمفهوم العدالة الإجرائية. ظهر مفهوم العلاقات

الشخصية في الثمانينات (محمد ز.، 2006)

حيث عمل الباحثون في تلك الحقبة على مفهوم العدالة التنظيمية، بما في ذلك GREEBERG، الذي يتضمن تصورات الموظفين عن مدى معاملتهم بشكل عادل في مكان العمل وكيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية. تؤدي تصورات الموظفين حول نقص العدالة إلى سلوكيات سلبية مثل عدم الولاء للمنظمة والنية لترك المنظمة، وزيادة معدل دوران الوظائف، والانتقام من المنظمة.

العدالة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات والمخصصات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمات لتحقيق الأهداف. وقد تم اقتراح العدالة التنظيمية من خلال دراسة CROPANZO في عام 2003، والتي أوضحت أن العدالة التنظيمية هي تقييم الفرد للوضع الأخلاقي للمديرين التنفيذيين (سيد ع، 1998).

فالعدالة تعني التقدير الصحيح والاعتراف الكامل بحقوق وجدارة كل فرد واحترامهما واحترام حقوق الغير، وكلمة العدالة مأخوذة من أصل لاتيني وكانت لها معنى ديني وتعني قول الحق وان الذي يقول الحق فهو عادل، والعدل كما جاء على لسان العرب هو الاستقامة في الحكم أي الحكم بالحق وهو ضد الظلم والجور.

و تعريف العدالة اصطلاحاً بأنه كل ما يتطابق مع الحق ويبتعد عن التحيز يعني إعطاء ذي كل حق حقه أي المساواة في الحقوق والواجبات وإتاحة الفرصة المناسبة لكل فرد أن يأخذ حقه دون تمييز. (عدنان ا، 1995)

أما كلمة العدل فقد عرفه احد العلماء الإسلاميين بأنه الترتيب المستحب إما في الأخلاق أو المعاملة وإما في إجراء ما يقوم به الحكام، فهو يطبق القانون ويحترم المساواة وكل من يخالف المساواة ويحيد على القانون يعتبر ظلماً. (راوية، 1999).

وحسب ADAMS 1963 الذي نادى بنظرية المساواة في العدالة التنظيمية حيث بين أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مداخلاتهم فان تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، لكن الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلان مما يولد شعور لدى الفرد بالتوتر وعدم الارتياح ويقصد ADAMS بالمخرجات تلك الامتيازات الذي يتلقاها الفرد من المنظمات الأجر، المنصب والمكافآت والثناء والمدح والمركز الاجتماعي أما المدخلات في التبادل الاجتماعي فينظر إليها ADAMS على أنها الخصائص أو الصفات التي يملكها الفرد مثل العمر، الأقدمية، الجنس، مستوى التعليم ، الذكاء، الجهد والدافع (عاشور أ.، 1989).

كما ذهب الطهطاوي إلى تعريف العدل بأنه وضع الأشياء في مواضعها والمساواة في الحقوق والواجبات بميزان القانون.

وجاء في معجم المعاني – معجم عربي ،العدالة مصدر عدل و هي صفة في الإنسان تحمله على اجتناب الكبائر و عدم الإصرار على الصغائر وتجنب ما فيه من التصرفات .فان أتى شيئاً من ذلك فليس بعدل .

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية و الإنسانية الأهمية التي تليها قيم و مبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك مصطلح العدالة لم يظهر إلا في عام 1837 ليذل على إحساس العاملين بالعدالة و النزاهة داخل المنظمة.(العميان،2005)

-ذهب عيسات و جميل أن العدالة هي مستوى إدراك العامل الإنصاف و المساواة في المعاملة و مختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، مقارنة مع الجهود

المبذولة من قبل العامل. والعوائد المتحققة تعني القيمة المحصلة من إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة بالمنظمة التي يعمل (بوداوود، 2019).

و عرفها سال ومور SAAL & MORE (2003)، أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد في عدالة الأسلوب التي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (جاسر، 2005).

وقد ذكر ارلي وفرح ARLY & FARH أن العدالة التنظيمية تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات . فالعدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (سيد -ع، 1998).

كما عرف كوكس Cox (2009)، العدالة التنظيمية بأنها "تصورات العاملين تجاه مدى عدالة المخرجات التنظيمية، والعمليات والإجراءات، والتعاملات الشخصية" (سعد، 2005).

وجاء في تعريف جيمس James بإدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة مع ردة فعل سلوكيات تجاه تلك الإدراكات. (المجيد، 2008).

كما يرى الفهداوي في 2004 أن العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إدارة التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء

المقارنات، بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية خلق مناخ تنظيم ايجابي يتعامل به العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة (نشأت، 2004).

يعرف صقر عاشور العدالة التنظيمية بأنها اعتقاد الفرد أنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (عاشور أ، 2000).

وذهب غازي حليم إلى تعريف العدالة التنظيمية، بأنها الطريقة التي يحكم فيها الفرد على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الرسمي وغير الرسمي في المنظمة (غازي، 2011).

والعدالة كما يراها أبو النصر، تعد من أهم المعايير بالنسبة للكثير من الأفراد فإذا شعروا بأن بيئة العمل غير عادلة، فإن هذا سيكون له تأثيرا على المجهودات التي تبذلها من أجل إثارة دافعتيهم .

كما يدرك المرؤوسين بأن السلطات التي يتمتع بها رؤسائهم هي أكبر من السلطات التي يتمتعون بها . ومن تم يشعرون بالقلق من احتمال عدم معاملتهم بالعدل وتمكنهم من الدفاع عن أنفسهم.

ويؤكد حسام حسن شباع أن العدالة التنظيمية تتمثل بإهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه وبين أقرانه في العمل، فهي نوع من أنواع الإدراك الفردي أو الجماعي لقوانين العمل و الاستشعار بمدى تطبيقها بشكل عادل في مكان العمل. (شباع، 2004).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي ويأخذ هذا المفهوم الفروقات الفردية والنفسية للعاملين (عادل، 2006).

فالعدالة التنظيمية يتم تحديدها من خلال ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات الإدارية ونتيجة لأهمية هذا المتغير وأهمية المورد البشري في المنظمة، يجب على المسؤولين وضع الأشياء في مواضعها وإعطاء كل ذو حق حقه بالإضافة إلى المساواة في الإنصاف بالميزان القانوني (عاشور -أ.، 1979).

وفي الحالات الذي يزداد فيها ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة قناعتهم بخبراتهم في الحصول على حقوقهم وبالتالي الإرتقاء بسلوكيات الأفراد بعد الإطمئنان على مستقبلهم المهني (النجار، 2017) .

1-2 النظرة الفلسفية للعدالة التنظيمية

كانت المرحلة اليونانية متميزة في طرحها لأدبيات فكرية جعلت الإنسان محور اهتمامها، فما أن انتهى اليونان من دراسة وتفسير الظواهر الطبيعية التفتوا إلى الكائن البشري لتعرف عن الطبيعة والهدف من وجوده. وظهر مصطلح العدالة والتساؤل عن حقيقة وجود الإنسان.

والعدالة هي مشكلة الإنسان مع نفسه من جهة ومشكلته مع محيطه من جهة أخرى فاتخذ مفهوم العدالة عند الفلاسفة أشكالاً كثيرة فلكل منهم رؤيته وتاثيره حسب الظروف والمراحل التي عاشوها. (ذرة، 2008)

1-1-2 العدالة عند أرسطو

من منظور أرسطو فالعدالة تشير إلى علاقة الفرد في المؤسسات الاجتماعية أي الامتثال إلى القوانين و التحلي بالفضيلة

فالإنسان الفاضل، هو الذي يمتثل إلى القوانين ويعمل بها شريطة أن يكون هذا القانون مبنياً على مبدأ الفضيلة. حيث أن العدالة الكونية تقتصر على العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض .

فالعدالة تشير إلى ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الفرد في تعامله مع غيره من أفراد المجتمع وهنا تقترب العدالة بالفضيلة في شتى مجالات النشاط الإنساني.

2-1-2 العدالة عند أفلاطون

يعرض أفلاطون موقفه، أن العدالة في كتابه الجمهورية على شكل حوار بين طرفين سقراط يمثل الطرف الأول و غلو كون يمثل الطرف الثاني، فيقول أفلاطون على لسان سقراط أن العدالة ليست عدالة فردية وإنما هي عدالة مرتبطة بشكل كبير مع العدالة العامة.

3-1-2 العدالة عند غلو كون

يرى غلوكون أن العدالة تتجه لعجز الإنسان من ممارسة الظلم وتحمل عواقبه فالإنسان لم يخلق صفة العدل، وإنما لديه بالفطرة . فيطبق الإنسان العدل عندما لا يستطيع الظلم.

4-1-2 العدالة عند هوبز

يعتبر هوبز من أوائل الفلاسفة الذين مثلوا الجراءة في أفكار عصر النهضة في تاريخ التفكير البشري، ومنها تغير النظرة للعالم. حيث انتقل التفكير البشري، فانقل التفكير من منطق التغييرات اللاهوتية والسحرية إلى منطق السببية و التفسيرات الموضوعية. وقد شمل هذا الانتقال جميع القيم و المجالات ولما كان الإنسان محور الاهتمام كانت العدالة أول ما اتجهت لها الأفكار الحديثة لثوثيق العدالة الإنسانية فوق الأرض. وكان توماس هوبز أول من تطرق للعقد الاجتماعي فانطلاق من الحياة التي كان يعيشوها البشر الأوائل من عزلة وحرية و كان البشر آنذاك متساوون في جميع الملكات سواء من ناحية الفكر أو من ناحية الجسد لكن هذه المساواة افتراضية ، فالطبيعة هي التي تفرض سيطرتها آنذاك .

فما أن دخل الفكر الصناعي بدأ بدخول الدول وبدأ التغيير الجذري في طبيعة البشر وبدأت القوانين المدنية بمثابة سلاسل اصطناعية صنعها البشر لغايات اجتماعية.

(بسيوني، 2004)

أما بالنسبة لمفهوم العدالة والحق، فإنهما يظهران فقط في الحالة المدنية وفي إطار الدولة. فبدون سلطة وقوة تعمل على فرض القوانين فإنه لا توجد عدالة ولا حق.

5-1-2 عدالة عند جون لوك

بين جون لوك، في نظريته في العقد الاجتماعي من منطلق تصور مسألة علاقة السلطة و علاقة الحكام بالمحكومين ، انطلق في وصف الحالة الطبيعية التي ينشأ في إطارها الناس قبل أن يتأطروا سياسيا، فهم يتمتعون بمجموعة من الحقوق و الحريات مما ينشأ عنه صراعات و نزاعات بسبب غياب قانون محدد و مقبول من طرف العموم كمعيار للحكم، في غياب السلطة ذات قوة للتسيير و تنفيذ القوانين.

و من أجل تجاوز هذا الوضع والحفاظ على الحقوق و ضمان الحرية الفردية والجماعية، ينبغي إبرام العقود و المواثيق حتى تمكنهم من الانتقال من الحالة الطبيعية الغير منظمة إلى حالة منظمة في كل المجالات سياسيا، اجتماعيا و اقتصاديا.

6-1-2 العدالة عند لوك:

هي حالة حرية ومساواة وليست حالة حرب محتملة للجميع جاء في كتاب جون لوك عن الحكومة المدنية"أن الحكومة ملك الجميع، بما فيه الملك و البرلمان تكون مسؤولة سياسيا أمام الشعب فالحكومة ملزمة في نظر جون لوك برعاية حقوق الأفراد واحترام القواعد العامة ونشر العدالة بتالي سيدعي حق المحكومين في مقاومة كل سلوك حكومي ينحى منحى طغيانيا، فإذا استبد الحاكم بالشعب يكون له الحق في المقاومة و الثورة.

ففي نظر جون لوك لا معنى للقول إعطاء الشعب الحق في المقاومة فذلك سيؤدي إلى الفوضى هذه النظرية تبين النضج الفكري لجون لوك السياسي وسعيه في ترسيخ مبادئ الحقوق والحريات، وحرصه على بناء وتعميم العدالة مقارنة بغيره من الفلاسفة . (الهداجي)

2-2- مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإسلامي

تعرف العدالة في الإسلام بأن يحصل كل من تشابهت أوصافهم على نفس الحق بدون تفریق بينهم، ففي الإسلام لا يوجد شيء مكرم ليس له حق، والعدالة في الإسلام أن تعطي هذا الشيء المكرم حقه، الذي يناسبه سواء أكان هذا الشيء هو الشخص نفسه أو أي فرد من عائلته. (العربي، 2018)

وأول الحقوق الواجب أدائها هو حق الله لقول سلمان الفارسي لأخيه أبي الدرداء عندما زاره فوجده انقطع للعبادة " إن لربك عليك حقا ، ولنفسك عليك حقا و لأهلك عليك حقا فأعط كل ذي حق حقه". (يالجن، 2000)

العدالة في الإسلام مبدأ يحكم كل فئات المجتمع من الفرد إلى الدولة، ويطبق على المسلم وعلى غير المسلم، أي العدو وفي كل المجالات السياسية و الاجتماعية الاقتصادية و الأسرية .

وتظهر العدالة في الإسلام بأنها الغاية من تنزيل الرسل والكتب السماوية قال تعالى"لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب و الميزان ليقوم الناس بالقسط".سورة الحديد الآية 25

و تتمثل العدالة في الإسلام على كثير من القيم في المجتمع، المصلحة، المنفعة و الواجب والفضيلة (زهرة، الصفحات 42-45).

فالدين الإسلامي جاء لإخراج الناس من الظلمات إلى النور، فبتحقيق العدالة تقوم السموات والأرض فانه سبحانه وتعالى وصف نفسه بالحق "إن الله لا يظلم مثقال ذرة " سورة النساء الآية 40.

كما تشمل العدالة مسائل الأمن من دفع الظلم و الانتصار للمظلوم، حماية النفس وصيانة الفضيلة. وتظهر أهمية العدالة في الإسلام بأنها تنظم كل العلاقات الإنسانية بغض النظر عن الصداقة أو الخصومة.

لذلك ينبغي على كل حاكم و مسؤول، وعلى كل فرد صغير أو كبير أن يسعى إلى تحقيق العدالة، لتحبي الأمور، وتعمر الأرض قال تعالى " إن الله يأمركم أن تؤذوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " سورة النساء الآية 58.

وتشمل العدالة في الإسلام جميع جوانب الحياة البشرية ولن نجد مجالاً لا يقوم على العدالة ومن أنواع العدالة في الإسلام .

1-2-2 العدالة الاقتصادية في الإسلام

تقوم العدالة في الاقتصاد الإسلامي على إتباع حاجات الفرد و الجماعة، حيث لم تهمل فطرته في حب التملك و الاكتساب، سمحت الشريعة للفرد التملك لكن فرضت

عليه الزكاة وأداء حقوق الفقراء بالصدقات، بالإضافة إلى مراقبة حركة المال ومنع الغش و الربا و التغرير و الاستغلال ومنع ذلك ولو كان من الحاكم نفسه.

2-2-2 العدالة الاجتماعية في الإسلام

أسس النبي صلى الله عليه وسلم للعدالة في المجتمع بقوله "أيها الناس إنما أهلك الذين أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد". وهذه أمثلة العدالة الاجتماعية التي منعها النبي صلى الله عليه وسلم التفاوت في المجتمع في الحقوق و الواجبات حيث قال أفضل خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم " وايم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها" رواه البخاري في صحيحه. لان الأفراد ينقلبون لو فقدت العدالة.

فرض الإسلام العدالة الاجتماعية بفرض التساوي لكل الأفراد في المجتمع.

أما القضاء منع أي محاباة أو أي استثناء وأصر نصره الضعيف و جاء في قول الصديق رضي الله عليه، القوي منكم ضعيف حتى أخذ الحق منه والضعيف منكم قوي حتى اخذ الحق له وانه لا يضره ضعفه مادامت قوة القانون و المجتمع معه.

3-2-2 العدالة السياسية في الإسلام

تكون العدالة السياسية في الإسلام بإشراك جميع من يصلح في المشاركة السياسية، دون إقصاء لأي منهم من دون سبب شرعي حقيقي

لان الله يقيم الدولة العادلة ولو كانت كافرة ولا يقيم الدولة الظالمة ولو كانت مسلمة، و النبي عليه أفضل صلاة وسلام يحرص على تطبيق العدالة في أبسط

الأمر وأصغرها فقد طلب النبي صلى الله عليه وسلم من الصحابي سواد أن يقتص منه بعدما وخره في بطنه فكشف النبي على بطنه لكن سواد قبلها وقال النبي صلى الله عليه وسلم ما حملك على هذا يا سواد، فرد عليه سواد رضي الله عنه أردت أن يكون آخر العهد بك أن يمس جلدي جلدك.

وكان النبي صلى الله عليه وسلم أعدل البشر في تعامله مع مختلف الأطراف باعتبار أنه نبي مرسل مؤيد من الله من أمثلة عدل الرسول صلى الله عليه وسلم

1- عدل الرسول مع زوجاته، كان الرسول أعدل الرجال مع زوجاته ، فحين مرض الرسول إستأذن من زوجاته على أن يضل عند السيدة عائشة رضي الله عنها تم مات النبي صلى الله عليه وسلم عند من أحبها قبله. وكان الرسول صلى الله عليه وسلم دائما يدعو ويقول " اللهم هذا فعلي فيما أملك، فلا تلمني فيما تملك ولا املك".
-إن الله يقيم الدولة العادلة وان كانت كافرة، ولا يقيم الدولة الظالمة وان كانت مسلمة، فالعدالة أمر رباني على جميع الناس بلا إستثناء .

وفي كل الأحوال فالظلم نتيجة وخيمة في كل الحالات في الدنيا و الأخيرة.

3 - نشأة العدالة التنظيمية

تشير الدراسات و المؤلفات المهنية والوظيفية إلى أن الأصول التاريخية لفكرة ومفهوم العدالة التنظيمية، تعود إلى نظرية المساواة التي يدعي بها آدمز ADAMS و التي تقوم على فرضية أساسية أن الأفراد العاملين في قطاع ما، يهتمون بقياس مدى العدالة الذي حصلوا عليها بالاعتماد على طبيعة المهام المطلوبة منهم وكيفية

تقدير الإدارة أو صاحب العمل للمجهودات التي يبذلونها مقارنة مع زملائهم في القسم ذاته أو الأقسام الأخرى من العمل.

وذهب كل من الزهراني والبوق في 2014، أن أصول العدالة التنظيمية تعود أولاً إلى الفلسفة، ثم انتقلت إلى مجالات السياسة والقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة تم انتقل الاهتمام إلى صنع القرارات المتعلقة بكمية المخرجات أو ما يعرف بعدالة الإجراءات. (سوزان، 2009)

وأوضحت الدراسات أن الأفراد حين يتلقون المخرجات غير المرغوبة يتقبلونها بشكل ايجابي لما تكون مبنية على أسس تتسم بالعدالة، كذلك العدالة في التعامل أي ما يعني العدالة في العلاقات الإنسانية وانه لا يوجد اختلاف في التعامل من عامل الى آخر وذلك ما يسمى بعدالة التفاعل (جاسر، 2005).

فالعدالة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة، بغيت تحقيق الأهداف.

وجاءت دراسة CROPANZO في 2003 عن العدالة التنظيمية، حيث أوضحت أن العدالة التنظيمية هي التقييم الشخصي للمكانة الأخلاقية والمعنوية للسلوك الإداري (ذرة، 2008).

4- أهمية العدالة التنظيمية:

حظيت العدالة التنظيمية بالكثير من الدراسات والبحوث التي تناول فيها الباحثون علاقة العدالة التنظيمية بكثير من المتغيرات في بيئة العمل، ومدى تأثير الأداء بمستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة .

وقد ركزا الهنداوي في 2002 بان الأدبيات الإدارية والتربوية، أبرزت الدور المهم الذي تؤديه العدالة التنظيمية في فعالية أداء العاملين وانعكاساتها المختلفة على فعالية المؤسسة لتحقيق أهدافها . (المرسي، 2000)

ففي دراسة مورمان 1991، اوجد أن هناك علاقة ايجابية قوية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية حيث أن الولاء التنظيمي هو رد فعل طبيعي للعامل إزاء شعوره بعبء التوزيع، فالعامل تزداد درجه ولاءه لان ذلك يتماشى مع وجود علاقات بينه وبين منظمته ومع إحساسه بعبء التوزيع والإجراءات وليس لان عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك . (سمعان، 2015)

وحدد الفهداوي في 2004 أهمية العدالة من خلال النقاط التالية:

-العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظم التوزيعية للأجور والرواتب في المنظمة وذلك من خلال عدالة التوزيع، و تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية.

-تؤثر على دافعية الموظفين، تنمي روح الفريق والعمل الجماعي وهذا يؤدي إلى رفع دافعية الأفراد للعمل من اجل زيادة مكافئة الجماعة، لان المعاملة العادلة تشعر الموظفين بأن المؤسسة تقدر كل فرد من الجماعة.

-تتبعس العدالة التنظيمية سلوكيا، على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطننة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

-تساهم في وضع النظام التوزيعي، الذي يبنى على أساس العدل والمساواة في العائد المادي للموظفين.

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

-تساعد على الدقة في اتخاذ القرار داخل المنظمة و السيطرة الفعلية عليها.

-ترفع معدل الالتزام التنظيمي، وتؤثر سلوك المواطننة التنظيمية، والرضا الوظيفي عن القيادات والإجراءات.

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

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

وقد أوضح الخشروم، أن أهمية العدالة التعاملية تكمن في تسليط الضوء عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن تم بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة التعاملية، حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية الاجتماعية والإنسانية. (الخشروم، 2011).

ومما سبق يمكننا استخلاص أهم الجوانب التي تعكس أهمية العدالة التنظيمية .
 من ناحية مساعدتها الفعالة للتنظيم الإداري في المنظمة لتحقيق الأهداف المقررة،
 وسلاسة عمليات العمل، والحد من الصراعات.
 ومن ناحية أخرى فإن لها تأثير واضح ومباشر على الموظفين، قد يكون إيجابياً
 أو سلبياً، لذا فمن الأفضل شرح وتوضيح مفهوم العدالة التنظيمية للإدارة
 والموظفين منذ البداية.

5- أبعاد العدالة التنظيمية

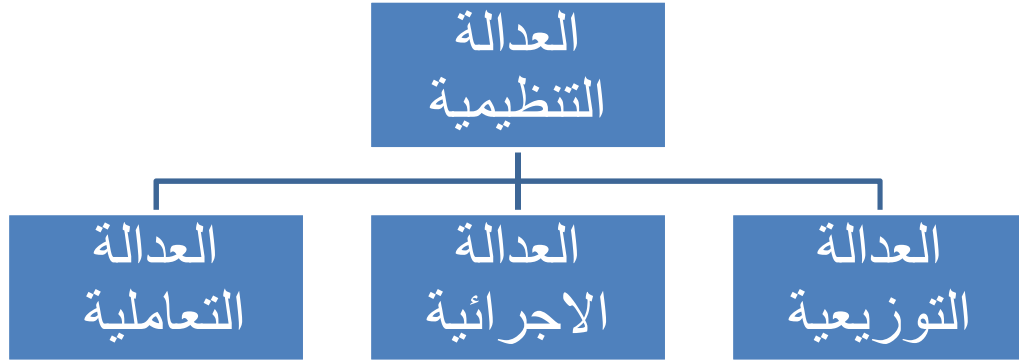
اتفق العديد من العلماء والدارسين على أبعاد العدالة التنظيمية، والتي تتكون من
 ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية. إلا أن هناك
 بعض الباحثين أضافوا العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية إلى أبعاد العدالة التنظيمية.
 لكن في دراستنا هذه سنسلط الضوء على الثلاثة أبعاد الأولى التوزيعية، الإجرائية
 والتعاملية .

- العدالة التوزيعية

-العدالة الإجرائية

-العدالة التعاملية

الشكل رقم (01) أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر من إعداد الباحثة

1-5 العدالة التوزيعية Distributive Justice

قد تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية، حول محور العدالة التوزيعية حيث ينزع الأفراد إلى تقييم توزيع المخرجات وذلك وفقا لقاعدة توزيع قائمه على مبدأ المساواة .

حيث عرف نورمان MOORMAN 1991 العدالة التوزيعية، على أنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف كالأجور والحوافز والمكافآت ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. (MOORMAN, 1991)

.ويرى كروبنيرو وفرجر cropanzo et forger 1998 أن العدالة التوزيعية، هي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية .

كما عرفها أدامس ADAMS، أنها إدراك الأفراد بان المخرجات التي يحصلون عليها عادلة

اما سكندوراه skandora في1999، عرف العدالة التوزيعية بأنها تتعلق بالمرجات الذي يحصل عليها الفرد بوظيفته تتضمن ما يلي:

- الجانب المادي:يشير هيكل التوزيع إلى مدى قيام الشخص بتقييم تعويضاته الخاصة مقارنة بأقرانه، وله تأثير مباشر على فعالية تحديد الأداء الوظيفي، مما يعني أن هيكل التوزيع يعني كمية وكيفية المكافآت الذي يحصل عليه الفرد. الجانب الاجتماعي:ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافأة، وذلك من قبل متخذ القرار.

ويذكر خليفة 1998، أن العدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في تكافؤ الفرص التنظيمية بينهم، حيث يلجأ الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيع قائمة على مبدأ المساواة في توزيع المصادر وفقا لنظرية العدالة والمساواة فان الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد مرجعي، ومن خلال ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة التوزيعية .

ويشير زايد في 1995، لفهم اثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظه أن هذا الأثر يتوقف على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية فإذا زادت القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فان هذا بلا شك سيؤدي زيادة الإحساس بالعدالة التوزيعية. فإن هذا سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم،وقد وضعت ثلاثة قواعد لتحديد عدالة المخرجات وهي:

1- قاعدة الإسهام: تهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعه.

2- قاعدة الحاجات: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم المصلحة الشخصية .

ويرى عريشه في 1994 أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة وذلك تبعاً لعدالة المساهمات والتوزيعات وانه يمكن تقسيم الأفراد حسب حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث مجموعات:

أ- المؤثرون: وهم مجموعة سخية من الأشخاص، مقارنة بالآخرين يحصلون على الرضا من خلال إعطاء الأولوية لمساهماتهم على المكافآت التي يستحقونها، مما يعني أنهم أكثر استعداداً لتلقي أقل مما يستحقون.

ب- الوسطيون: فهم مجموعة من الأشخاص الذين لا يستطيعون الوصول إلى أعظم حالة من الرضا، إلا عندما تتساوى معادلة العدالة الخاصة بهم مع معادلة العدالة للآخرين، أي أن هذه المجموعة تغير مشاعرهم في حالات الرضا حالات الشعور بعدم التوازن أو القلق، وهي حالة مبادلة جهود الفرد ومساهماته مقابل قلة الحاجة.

ج- الأنبيون فهم مجموعة من الناس بطبيعتهم لا يرضون إلا إذا كانت معادلة العدالة تخدم مصالحهم، فإذا كانت معادلة العدالة متساوية أو غير متوافقة مع مصالحهم، فإنهم سيشعرون بعدم الارتياح والقلق وعدم التوازن.

إن أحكام العدالة التوزيعية تتأثر بثلاث عوامل هيكلية بجانب العدالة التوزيعية التي يحصل عليها الفرد تتمثل هذه العوامل في:

أ- نمط القيادة ديمقراطي أو البيروقراطي

ب- العنصر البشري المتجانس وغير المتجانس لجماعات العمل .

ج- حجم المنظمة

2-5 العدالة الإجرائية Procedural justice

ظهرت بعد 10 سنوات من دراسة أدامس ADAMS 1965 المتعلقة بعدالة التوزيع حيث جاء دراسات تريبو وورك THRIBEAU ET WALKER في 1975 وأضافت بعد جديد وهو العدالة الإجرائية، تعرف أيضا بالعدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في مكان العمل (ن،ح،لعبيدي، 2012).

وهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس أداء الأفراد وتشير إلى ذلك السلوك والعمليات (توزيع العوائد والمخرجات) التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.

ويرى الفهداوي 2004، أن العدالة الإجرائية هي الإجراءات الرسمية العادلة والإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والتقليل في الانحياز.

فقد أشار جرينبرج و بارون GREEBERG & BARON (2004)، إلى أن العدالة الإجرائية تشمل جانبين:

- الجانب الهيكلي، وهو الإجراءات الرسمية التي تعبر عن العدالة داخل المنظمة، مثل إجراءات (تقييم الأداء، وتحديد الرواتب، والتنقلات، والترقيات وغيرها)

- الجانب الاجتماعي، وهو عملية اتخاذ القرار التي يتبعها صناع القرار، الجوانب التي تظهر احترام العاملين من خلال إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات، وهو ما سمي فيما بعد بالعدالة التفاعلية (عدالة المعاملات). (بسيوني، 2004).

وبحسب العديد من الدارسين أن العدالة الإجرائية تنطوي على إجراءات تحول المداخلات إلى مخرجات ونتائج نهائية يحصل عليها العاملون، وهو ما يسمح لنا بالحكم على القواعد والإجراءات المطلقة في المنظمات بناء على درجة اكتمالها وعدالتها.

وترتبط درجة العدالة الإجرائية بدرجة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين فكلما ارتفعت درجة الثقة، زاد شعور العاملين بالعدالة الإجرائية. (سهيلة، 2003).

في حين تعرف دراسة البشاشة 2008، عدالة الإجراءات على أنها درجة الشعور المتولدة لدى الموظفين إزاء عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية (المجيد، 2008).

يجب أن تتخذ القرارات وفق مجموعة من القواعد التي يعتقد أنها تشكل قالباً ذهنياً لفهم معنى العدالة، إذ أن درجة الإيمان بوجود عدالة إجرائية ترتبط بمدى تمكين الإجراء لها أو استبدالها.

1- قاعدة الاستئناف: والتي تعني أنه إذا ظهر شيء ما مبرراً، فهناك فرصة لتغيير القرار وتعديله.

3- القواعد الأخلاقية: ويعني تخصيص الموارد يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة. تمثيل القاعدة. ويجب أن تشمل عملية صنع القرار، جميع وجهات نظر جميع الأطراف المعنية.

4- قاعدة التحيز. ولا ينبغي السماح للمصالح الشخصية بالتأثير على عملية صنع القرار.

5- قاعدة الدقة. ويجب اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة دقيقة.

6- قاعدة الوئام: يجب أن تكون عملية تحديد الإجراءات والمكافآت والعقوبات لجميع الأفراد في جميع الأوقات متسقة ومتناغمة.
تتكون العدالة الإجرائية من ثلاثة عناصر:

1- القواعد الرسمية والمعايير الإجرائية.

2- شرح الإجراءات وعمليات اتخاذ القرار.

3- التفاعل بين متخذ القرار الذي يطبق القواعد والأفراد المتوقع أن يؤثروا على القرار.

كذلك ترى هذه الدراسة، أن عدالة الإجراءات المتبعة لا تقل أهمية عن العدالة التوزيعية، بل هي الطريق إلى العدالة التوزيعية، وهي القانون والقواعد والأسس التي يجب أن تطبق على الجميع دون تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة

العامة، أو على تحيز أحد الطرفين ضد الآخر، بدلاً من اتخاذ القرارات بمفرده أو تجاهل المعنيين

3-5 العدالة التعاملية

العدالة التعاملية Justice transactionnelle: تمثل العدالة التفاعلية معتقدات أو أفكار الفرد، بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات. كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات (محمد ع.، 2003)، فهي امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين، وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار Greenberg (1990)، وعدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية Justice Interpersonal وعدالة المعلومات Justice Informational

1- تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

2- عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة، أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد، وبمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم. (إحسان،

(2011) فهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (؛ سعد، 2005).

يرى كل من السعود وسوزان سلطان، أن العدالة التعاملية تشير إلى مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات.

ومن خلال دراسة الباحثان Bee and Mog (1986)، استنتجا أن هناك محددات لعدالة المعاملات.

1- مدى وضوح الأسباب وراء القرارات المتخذة.

2- مدى صدق القادة وصراحتهم وعدم استخدام الخداع في التعامل مع الموظفين.

3- مدى احترام القادة لموظفيهم .

4- مدى مراعاة صاحب السلطة لحدود آداب التعامل مع الموظفين .

بناء على ما توصل إليه باحثون مثل بروكنر وويسون عام هي :

الحساسية وقابلية التفسير، حيث تعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي المنظمة لمشاعر الموظفين والحفاظ على كرامتهم، بينما تعكس قابلية التفسير مدى تزويد الموظفين بالمعلومات الكافية والدقيقة التي تساعد في تفسير وتبرير درجاتهم الإدارية.

كما عرفها السكري 2013 بأنها درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم

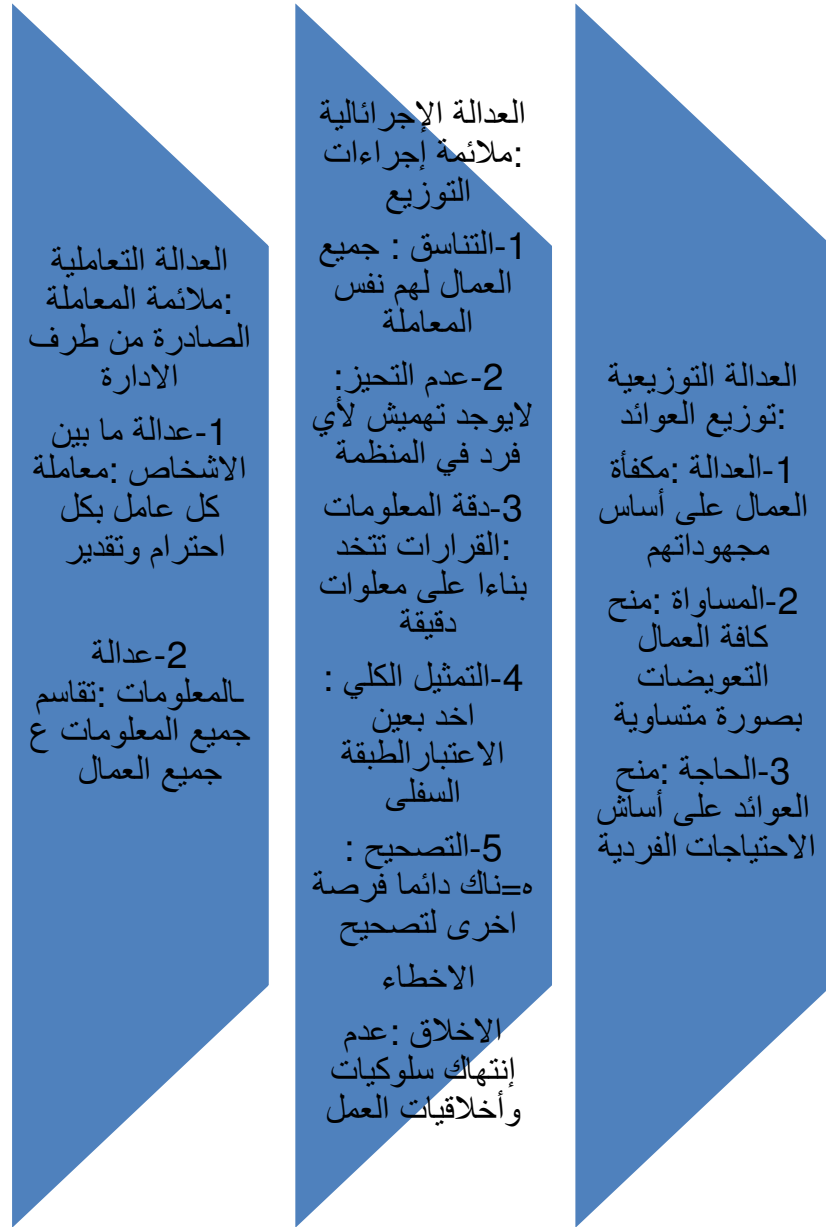
والسماح لهم بمناقشتها، و إخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والاهتمام بشؤونهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم، و تعتبر التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، و تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد، التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين ، أعلى درجة من المصادقية و الاحترام ، بمعنى آخر جودة التعامل المتبعة من متخذي القرار (إحسان، 2011).

فالعدالة التعاملية تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء، كما أنها تعكس مقدار الاحترام والتقدير التي يبديها المدير المباشر عند اختيار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار، والطريقة التي يعامل بها الشخص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء أو إجراءات إنهاء الخدمة) : وتتضمن عدالة المعاملات جانبيين هما.

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

- تقديم شرح مناسب للأفراد للقرارات الذي يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من قبل العاملين بالمقارنة بعدم تقديم أي مبررات (زايد، 2006).

الشكل رقم (02) مكونات أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر (1998) ALL & CROPANSANO

6- التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعامل جزء من العدالة الإجرائية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة والنموذجان هما:

6-1- النموذج ثنائي العوامل:

صمم ما هذا النموذج كل من FOLGER&KONOVSKY (1989)، ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع تقييمات الأكثر عمومية وشموليه مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.

وحصل النموذج ثنائي العوامل على التأهيل التطبيقي للعديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي. كالرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل الانتماء التنظيمي، الثقة في الإدارة والنزوع لترك العمل. (ذرة، 2008).

الشكل رقم (03) النموذج ثنائي العوامل للعدالة التنظيمية

نموذج ثنائي العوامل

العدالة الإجرائية

العدالة التوزيعية

التقييمات على المستوى
الشخصي مثل اختيار
رؤساء الأقسام

تقييمات أكثر عموماً مثل
تقييمات عدالة النظام
الصحي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الإطار النظري

صمم هذا النموذج كل من THIBAUT & WALKER (1975) هو ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية)، له تأثير في التقييمات على المستوى الشخصي والتقييمات على المستوى التنظيمي، وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

شكل (04) مخطط نموذج الأحادي القطب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الإطار النظري

2-6 النموذج أحادي القطب (النموذج الإضافي)

صمم هذا النموذج كل من THIBAUT & WALKER (1975)، و يفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) له تأثير في التقييمات على المستوى الشخصي والتقييمات على المستوى التنظيمي وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

7-خصائص العدالة التنظيمية :

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من الخصائص الأساسية والهامة.

تقوم على مسلمة أساسية وهي، رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة. وعليه فان خصائص العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات الاجتماعية التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه الخصائص تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة

التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة. (السكرانة، 2011)
ومن الخصائص التي تتميز بها العدالة التنظيمية:

1- درجة الفاعلية الشخصية والحرية والمسؤولية وحرية الحركة، التي يتمتع بها الموظفون.

2- مدى قبول المخاطر، وتشجيع الإبداع والمبادرة لدى الموظفين.

3- وضوح أهداف الموظف وتوقعاته .

4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.

5- مدى دعم الإدارة العليا للموظفين.

6- درجة الرقابة التي تنعكس في الإجراءات والتعليمات والإشراف الدقيق على العاملين.

7- الولاء للمنظمة، وهيمنتها على ولاء المنظمات التابعة.

8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وماهي الركائز التي تعتمد عليها، الأداء أو المؤهلات أو معايير الأقدمية والوساطة.

9- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.

10 - طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا ع

لى القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات. (السيد، 2011).

8-مبادئ العدالة التنظيمية

ذكر الهنداوي (2012) عن Wayne & Tarter (2004) عشرة مبادئ للعدالة التنظيمية نلخصها كالتالي :

أ- مبدأ المساواة:

إن ما يحصل عليه الأفراد من المنظمة ينبغي أن يناسب مساهماتهم فيها، المكافآت التي يحصل عليها العاملون نظير مساهماتهم ينبغي أن تعكس التوازن، فلا ينبغي أن يشعر (الموظفون) أن مساهماتهم لا يتم مكافأتها أو لا يتم تقديرها التقدير المناسب.

ب-مبدأ الإدراك:

إن إدراك الفرد للعدالة يسهم في إحساسه العام بالعدالة، فالعدالة تمثل حدثاً عاماً، وحقماً فردياً، ويمثل إدراك (الموظف) للعدالة مفتاح الرضا فالحكم الموضوعي ليس هو القضية، وإنما الشيء الأهم هو الإدراك الذاتي (للموظفين) بأن (المسؤول المباشر) يطبق القواعد بصورة عادلة أي يتبع الإجراءات التي يقبلها جميع (الموظفين) ضمناً.

ت-مبدأ التعبير عن الرأي :

إن المشاركة في صنع القرار تعزز مدركات العدالة فمشاركة (الموظفين) مهمة بصفة عامة، حيث إن لهم مساهمة شخصية أساسية في النواتج (الوظيفية) لأن هذه القرارات تؤثر عليهم، ولذلك ينبغي على (المسؤولين) أن يحرصوا على مشاركة

(العمال) في صنع القرار لاسيما عندما يكون لهم مساهمة شخصية في النواتج، وعندما يكون لديهم الخبرة الكافية للمشاركة في صنع القرارات.

ث- مبدأ العدالة البيئشخصية :

إن توفير معاملة محترمة وكريمة وحساسة تُرقي أحكام العدالة، فلا أحد يحب الأخبار السيئة ولكن إذا ما أعطيت بصورة محترمة مصحوبة بالمعلومات الكافية فإن ذلك يولد إحساسا لدى الأفراد بالمعاملة العادلة، إحدى أكثر الأشياء صعوبة لدى (المديرين) أن يقوم بتوصيل أخبار سيئة (للموظفين) سواء كانت تتصل بأدائهم (الوظيفي) أو بواجباتهم غير الشائعة.

ج- مبدأ الاتساق:

إن السلوك القيادي المتسق يعتبر شرط ضروريا لإدراك العدالة لدى المرءوسين، والسلوك المتسق ليس بالضرورة سلوكا مماثلا في جميع المواقف، لكنه بالأحرى سلوك يلائم بصورة متسقة الموقف، والقيادة الفعالة تؤكد على ضرورة أن يتناسب سلوك القائد مع خصائص الموقف، والعدالة الإجرائية ينبغي أن يوجهها الاتساق، فتطبيق القواعد والإجراءات والسياسات يجب أن يكون تطبيقا نزيهاً ويمكن ملاحظته ويتصف بالاتساق إلا أنه مع ذلك يجب أن يتصف بالمرونة، ويأخذ في اعتباره احتياجات الأفراد والظروف الاستثنائية.

ح- مبدأ المساواتية :

إن صنع القرار ينبغي أن يكون خالياً من المصلحة الذاتية، ويتم تشكيله من خلال الغاية الجماعية للمنظمة، فلا تكون لمصلحة أي فرد الأسبقية على حاجات الجماعة مع ملاحظة أن معاملة جميع الأفراد على حد سواء لا يعني المساواة، فالأفراد لديهم حاجات متباينة ومواهب مختلفة ولذلك فإن المساواة الصارمة في معاملة كل الأفراد لا تمثل مساواة، وعليه فإن المعاملة المتوازنة المبنية على الحاجات ينبغي أن تكون مؤشر صنع القرار العادل، وأن تكون المصلحة الذاتية خاضعة للصالح العام.

خ- مبدأ التصحيح :

تصحيح القرارات المعيبة أو الخاطئة ويعتمد التصحيح على التغذية المرتدة والمعلومات الدقيقة، فعلى سبيل المثال عندما يختلف (الموظفون) حول التقييم يكون هناك احتياطات ودلائل لمواجهتهم بالدليل الجديد يجب أن يوجه إعادة تقييم المدير على نحو عادل ومتوازن.

د- مبدأ الدقة :

ينبغي أن تركز القرارات على المعلومات الدقيقة وترتبط الدقة بصورة وثيقة بالتصحيح، فمبدأ الدقة يُدعم الإحساس بالعدالة من خلال إيضاح أن القرارات تستند إلى دليل التعبير عن الرأي والمشاركة. وقد أظهرت الدراسات أن عدالة تقييم الأداء تقوى من خلال إجراءات مثل الاعتماد على المفكرات أو المذكرات التي تضمن دقة الحكم على الأداء.

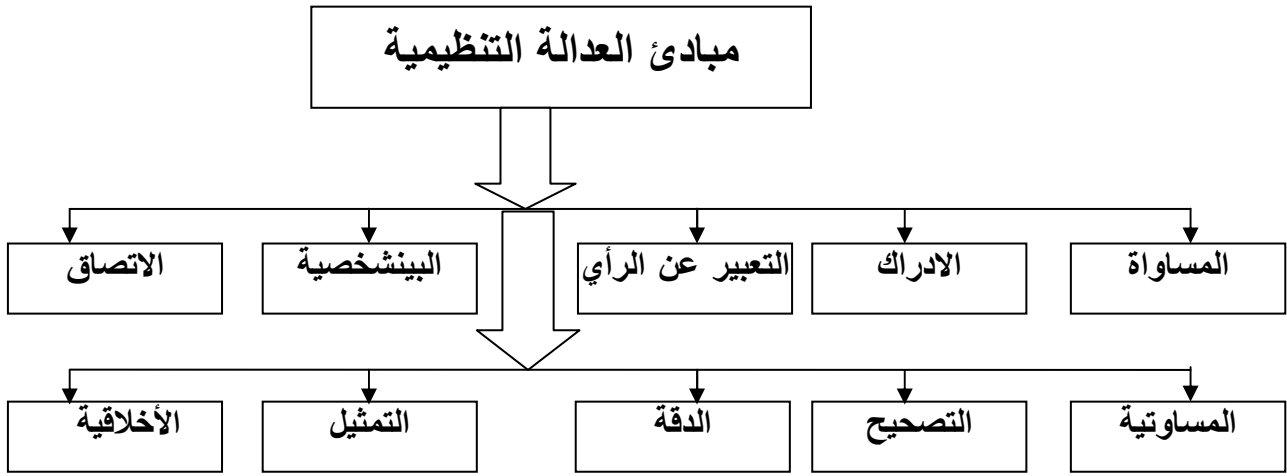
ذ- مبدأ التمثيل:

يجب أن تمثل القرارات مصالح الأطراف المعنية، فالقرارات التنظيمية تؤثر على جماهير عديدة من العاملين بالمنظمة. صنع القرار الذي يستتبط آراء الأفراد المتأثرين به يحقق مبدأ التمثيل، على سبيل المثال إن تغيير (طريقة العمل) يؤثر على ما يقوم به العمال، في هذه الحالة ينبغي تمثيل (العمال) في عمليات صنع القرار ليس لأن لديهم مساهمة شخصية في النواتج فقط، ولكن لأن لديهم أيضا المعرفة التي تساعد على المساهمة في صنع القرارات الرشيدة. عموما فإنه يتحقق مبدأ التمثيل كلما اعتقد (العمال) أن أفكارهم محل إعتبار، ولها تأثير على النواتج.

ر- مبدأ الأخلاقية:

إتباع المعايير الأخلاقية السائدة. فالعدالة أساسا معيار أخلاقي كما أن الأمانة والإخلاص والأصالة والموثوقية والمساواة والنزاهة والشرف كلها تمثل معايير أخلاقية معاصرة، وينبغي أن توجه السلوك عند صنع القرارات في المنظمات. ومما سبق ذكره، يتضح أن الإحساس بالعدالة في بيئات العمل يعتمد على سلوك المدير المسؤول الذي يجب أن يتصف بمجموعة من الصفات، كالمساواة، الاحترام الأمانة، تقدير جهود الآخرين، وإعطاء للعمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

شكل (05) مبادئ العدالة التنظيمية حسب Wayne & Tarter



المصدر: من إعداد الطالبة

9-أهداف العدالة التنظيمية

تهدف العدالة التنظيمية إلى الحفاظ على الاستمرارية في المنظمات، بشعور الأفراد التي تنطوي عليهم مبادئها. وعلى هذا النحو ومن خلال التعاريف الخاصة بالعدالة التنظيمية فإنها تضمن ثلاث مهام رئيسية: حماية الفئات الأكثر ضعفاً، والحكم في النزاعات، ومعاقبة السلوك المحظور.

فالعدالة تتوافق في المقام الأول، مع المثل الفلسفية والأخلاقية التي تشير إلى فكرة المساواة بين المواطنين والتوازن في علاقاتهم. إنه أيضاً نشاط الحكم.

وأخيراً تشير العدالة إلى المؤسسة القضائية، والهيئات القضائية التي تفسر القانون وتطبقه. وكذا القوانين والنظم التي توطر سلوكيات الأفراد وتبين لهم الخطأ من الصواب.

مهام العدالة التنظيمية الثلاث: الحماية، القرار والمعاقبة

-ومن أجل الحفاظ على الحياة في المجتمع، تحمي العدالة المواطنين وتفصل في النزاعات وتعاقب السلوكيات المحظورة. وتستمد المنظمات جميع القوانين الداخلية والاتفاقيات الجماعية من روح القانون .

-العدالة تحمي وتدعم الأشخاص الأكثر ضعفاً، أو أي فرد غير قادر على الدفاع عن مصالحه كما أنه يحفظ حقوق الضحايا، سواء داخل المجتمع أو المنظمات.

-المهمة الثانية للعدالة التنظيمية، هي وضع حد للصراعات القائمة بين الأفراد أو بين مسؤوليهم من خلال الحياد، سواء في الحياة اليومية أو المهنية.

وأخيراً تعاقب العدالة السلوك المحذور، يلاحظ نظام العدالة انتهاك القانون ويحدد العقوبة المناسبة.

10- نظريات العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه من عدد الأبحاث التي قام بها مجموعة من الباحثون والدارسون في مجال السلوك التنظيمي، وكان أولها آدمز (1963) وفي نفس الاتجاه نشط مجموعة من الباحثين والدارسين أمثال تشين (1985)، وكان دراسات واجتهادات هؤلاء الباحثون مشتركة جميعاً في تحديد مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة. (سوزان، 2009).

وفيما يلي سنستعرض مجموعة من النظريات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية.

1-10 نظرية العدالة

بدا الاهتمام بمفهوم العدالة عندما قدم آدم سميث 1963 نظريته المعروفة باسم نظريته العدالة والتي لقيت اهتماما كبيرا، وتعتبر الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية واستخدم آدمز سميث نظرية التنافر الإدراكي، يعني الفرد يميل إلى اللامتناسج عندما يكون الأمر على خلاف ما يتوقعه. وتعتبر أحد أهم نظريات السلوك الإنساني وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يدركون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف وذلك من خلال خطوتين أساسيتين:

1- مقارنة ما يقدمونه من جهود ومساهمات، مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو نواتج، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته و مدخلاته و مقارنة هذه النسبة مع مدخلات ومخرجات الآخرين.

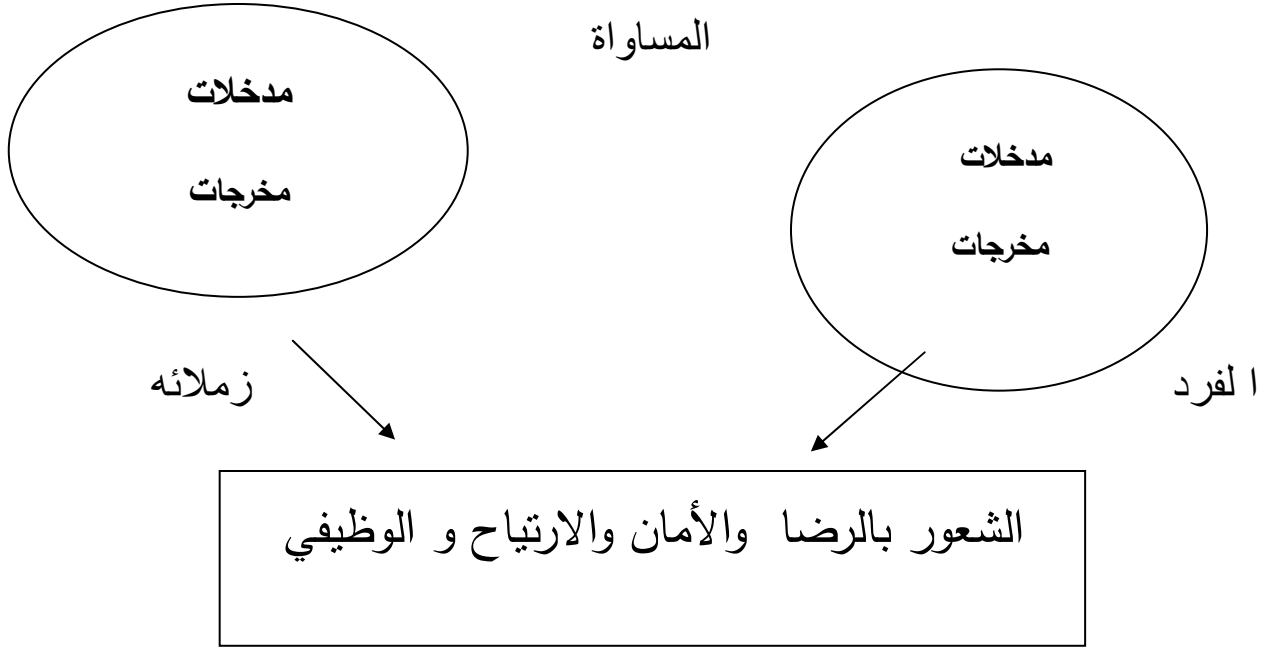
2- الأفراد مدفوعون في المقام الأول بالشعور بالظلم. وبعبارة أخرى، فإن ردود الفعل على الظروف غير العادلة هي أكثر ديناميكية من ردود الفعل على الظروف العادلة لأن الظروف غير العادلة يمكن أن تنتج نوعين مختلفين من ردود الفعل وهما الغضب، إذا كان الفرد على علم بمدخلاته. أنها تتجاوز مخرجاته، أي أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته أقل من هذه النسبة الخاصة. فإذا أدرك الشخص أن إنتاجه يتجاوز مدخلاته إلى حد كبير، الشخص الآخر سيشعر بالذنب تجاه مدخلاته، بنسبة مختلفة عن الشخص الآخر. (ذرة، 2008)

وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي التقييم، المقارنة والسلوك أو ردة الفعل .

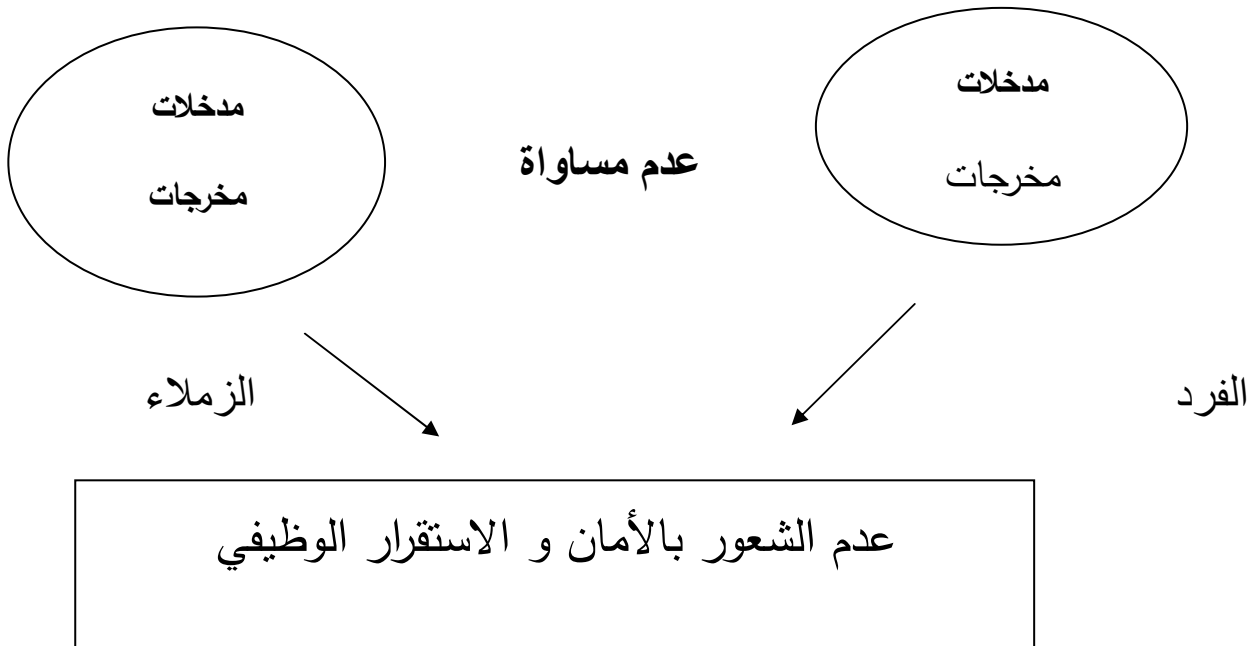
ويتضمن التقييم بقياس مخرجات الشخص المتمثلة في الكفاءة الشخصية، وتعني مستوى التعليم والجهد المبذول مع مخرجاته المتمثلة في العلاوات، الأجر والترقيات الاحترام والتقدير في المقارنة يكون الشخص دائما في مقارنة مع مدخلاته ومخرجاته مقارنة بالزملاء، فعندما يدرك بوجود عدالة فانه ينبع عنه تصرفات و سلوكيات ايجابية مثل الرضا والولاء التنظيمي، أما عندما يدرك عدم وجود عدالة فإنه يصدر منه تصرفات سلبية مثل التمارض وزيادة الصراعات وهذا ما يخلق مشاكل للفرد والمنظمة على حد من سواء (اللوزي، 2010).

شكل رقم (01) يوضح مصير المدخلات والمخرجات في حالة المساواة وعدم المساواة

شعور الفرد بالعدالة والمساواة



شعور الفرد بعدم المساواة



المصدر من إعداد الباحثة

2-10 النظرية الاجتماعية

وضع بلو في (1964) نظريته القائمة على الفرضية التالية:

طالما الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تبادل اجتماعي مستمر عند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي، في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة اخذ وعطاء متبادلة، يعني هناك طرف يحصل على فوائد من الطرف الآخر، مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر وبناء على ذلك يقارن كل طرف مداخلته مع مخرجاته لتحديد عبارة التبادل الاجتماعي وعندما يدرك الفرد عدم العدالة، فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة. أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من منطقة التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا (معمرى، 2013).

3-10 نظرية دافعية العدالة

ينظر لينر (1977)، أن تعظيم مدركات العدالة التوزيعية قادرة بخفض الضغوط التي يتعرض لها العمال، هذا ما يزيد من دافعتهم لبذل المزيد من الجهد في منظماتهم، ويوضح أنه لا يوجد طريقة مثالية للتوزيع. فإختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات المختلفة مثل ثقافة المجتمع، حجم المخرجات و المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع . (العميان، 2005)

وعلى عكس ما جاء بها ليفترال LEVANTHAL (1976) حيث طور أربع طرق لتوزيع المكفآت.

-التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء.

-التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات.

التوزيع المتوازن بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات.

-التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات (عاشور أ.، 1989)

4-10 نظرية الحرمان النسبي

طور مارتن (1981) نظرية الحرمان النسبي، التي تشبه نظرية العدالة آدمز (1963)، حيث تفترض كلتا النظريتين أن الفرد يقيس باستمرار نسبة مخرجاته المدركة إلى تصوراته المدركة ويقارن هذه النسبة مع نسبة الشخص الآخر. تقييم العدالة التوزيعية حيث يشعر الفرد بمشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. إلا أن كروسبي (1984) أشار إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث ميز كروسبي بين نوعين أساسيين:

1- الحرمان الذاتي الفردي: والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، ونظرية العدالة التي تعبر عن هذا الحرمان النسبي .

2- الحرمان الجماعي: والذي يعتمد على المقارنات بين المجموعات. ويركز هذا النوع على عدم المساواة الدائمة بين المجموعات المختلفة، بالاعتماد على مؤشرات

توزيعية متعددة مثل عدد المديرين في كل مجموعة، ونسبة الذكور والإناث في كل مجموعة، وحصّة كل مجموعة من الموارد المختلفة. وعلى أساس هذه المؤشرات تم بناؤه كل فرد لديه معتقدات مثل عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تتلقاها المجموعة التي ينتمي إليها.

أشارت دراسة مارتن عام (1993)، أنه في ظل ظروف معينة، فإن أعضاء المجموعة المحرومة أو الأقل قوة سيقارنون أنفسهم بأعضاء المجموعات ذات المكانة الأعلى، غالباً ما تكون نتائج المقارنة الاجتماعية غير مرضية أو غير عاجلة، وتكون النتيجة زيادة الحرمان الجماعي (محمد، 2010).

5-10 نظرية تفضيل التوزيع :

حيث وضع كل من (al et leventhal (1976 نظرية تفضيل التوزيع ترتبط نظرية التفضيلات التوزيعية (تفضيل التوزيع) بالعدالة الإجرائية لأن النظرية تؤكد على أن إجراءات تخصيص المخرجات أو المكافآت ستكون إيجابية إذا تحققت أهداف الفرد وبالتالي الشعور بالعدالة. (جردان، 2013).

مبادئ نظرية تفضيل التوزيع التي تحقق العدالة هي :

- خيار جيد لصناع القرار.

- تعريف عملية اتخاذ القرار.

—التعرف على القواعد اللازمة لتقييم وجهات نظر العاملين.

—تحديد الأدوات الوقائية لمراقبة سلوك المسؤولين عن تخصيص المخرجات.

- مراقبة سلوك الموظفين .

-دراسة عملية التوزيع بشكل كامل للتأكد من تقليل عدم رضا الموظفين .

- وضع استراتيجيات بديلة لتغيير عملية التخصيص إذا أصبحت غير عادلة .

تحدد نظرية تفضيل التوزيع الإجراءات العادلة على النحو التالي:

-تناسق

- عدم التحيز

-تدقيق

-المرونة

-الإمام باهتمامات الموظفين مع ما يتوافق مع معاييرهم وأخلاقهم .

6-10 النظرية التقليدية للمدركات المرجعية

وضع فيلجر folger (1987) تصورًا لنموذج العامل الثنائي للنظرية العوامل المرتبطة بالنتائج أي المخرجات، والعوامل المرتبطة بالإجراءات. العملية المستخدمة لتوزيع المخرجات أحد العناصر الأساسية للنظرية هو التفكير المفاهيمي (التصوري)، حول المخرجات أو البرامج المرجعية.ومن أجل تحقيق مخرجات وإجراءات قياسية لتقييم النتائج الفعلية، يجب على الأفراد تنفيذ إجراءات مماثلة أو محاكاة التفكير المفاهيمي عقليًا لجميع المخرجات والإجراءات المرجعية.يستخدم مصطلح "التبرير" في هذه النظرية للإشارة إلى الأسباب التي قدمتها المنظمات

لاستخدام إجراءات معينة. وتعتمد قوة الشرعية على درجة إيمان الفرد بها. (أحمد، 2014)

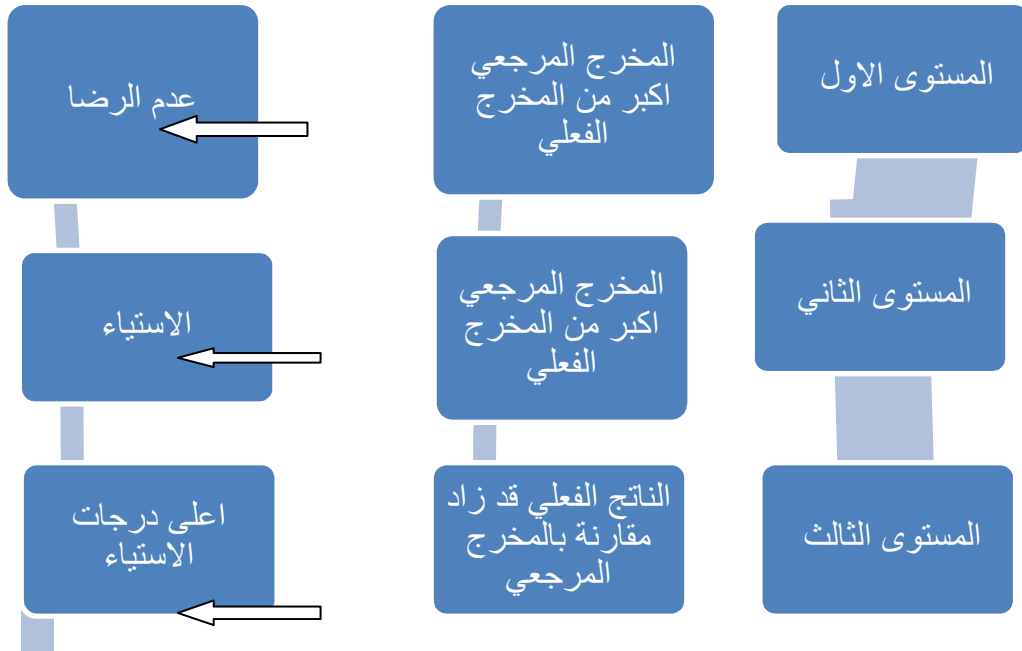
وعليه فإن هذه النظرية تقسم إدراك عدم العدالة (الظلم التنظيمي)، إلى ثلاثة مستويات أو درجات حسب شدة عدم العدالة، فكلما ارتفع المستوى كلما زاد إدراك الظلم التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

المستوى الأول: مستوى عدم الرضا، عندما يتجاوز المخرج المرجعي المخرج الفعلي ويكون لدى المنظمة مبررات كافية للإجراءات المستخدمة.

المستوى الثاني: هو مستوى عدم الرضا (الاستياء)، عندما يتجاوز المخرج المرجعي المخرج الفعلي. وتكون المنظمة تفتقر إلى المبررات الكافية لتلك الإجراءات المستخدمة للمخرجات الفعلية.

المستوى الثالث: أعلى درجات عدم الرضا (أقصى درجات الاستياء)، هو أن الناتج الفعلي قد زاد مقارنة بالمخرج المرجعي، وأن الإجراءات المستخدمة تفتقر إلى المعقولية (الباقي، 2002).

الشكل رقم (07) مستويات عدم العدالة التنظيمية



المصدر : مخطط مستويات عدم العدالة لفيلجر (1987)

7-10 نظرية المدركات المرجعية المعدلة فولجر 1993

نشأت هذه النظرية نتيجة للتطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر العدالة الإجرائية و عدالة التعامل و أن عناصر العدالة الإجرائية تحدث قبل وأثناء صناعة القرار. أما عناصر عدالة التعامل فتحدث بعد صناعة القرار.

كما قررت هذه النظرية أربعة مبادئ لتحقيق العدالة وهي الأمانة والكياسة واحترام حقوق الغير والتغذية العكسية. كما يشير فولجر في (1993) بالاعتماد على النتائج

الدراسات التي توصلت إليها الشعور بعدم العدالة ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة حيث يرى ان نظريه المدركات المرجعية المعدلة هي محاوله جادة للوصول للالتزامات المتبادلة بين الفرد والمنظمة.

فطبيق المنظمة للالتزامات المادية والسيكولوجية تجاه الفرد ، وإدراكه للعدالة التنظيمية ، يؤدي ذلك للقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة وتشمل التزامات المنظمة فيما يلي:

-العدالة في توزيع الأجور والمكفآت والموارد.

-العدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة.

-معامله الفرد بالتقدير والاحترام، وهذه التزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام كينونته.

11 العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية

أولاً - العدالة التنظيمية في مدخل الإدارة الكلاسيكية:

تقوم الإدارة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات الأساسية أهمها:

-الإنسان كائن اقتصادي رشيد.

- الإنسان يسعى إلى تعظيم العقد المادي.

- الإنسان ينفذ القرارات ولا يشارك فيها.

وينظر رواد المدرسة الكلاسيكية إلى أن العدالة التنظيمية عدالة معيارية إي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ القابلة للتطبيق والتي من خلالها يتم تحقيق العدالة وقد تم توجيه مجموعة من الانتقادات إلى الرؤية الكلاسيكية للعدالة أهمها :

1-11 الإنسان ليس آلة

تفترض هذه الطريقة أن الناس كائنات اقتصادية عقلانية تسعى إلى تعظيم المنافع الاقتصادية، ومن هذا المنظور فإن المصدر الأساسي للعدالة هو شعور العمال بالحصول على منافع اقتصادية مناسبة، وهذا الشعور بالعدالة الاقتصادية سيؤدي إلى حصول العمال على منافع اقتصادية مناسبة. زيادة مباشرة. (أسامة، 2015).

إلا أن مثل هذا الافتراض قد يكون موضع تساؤل وجدال كبير، خاصة إذا اتفقنا على أن مفهوم العدالة في كثير من الأحيان يتجاوز مفهوم العوائد المالية المجردة أي أن الإنسان كائن اجتماعي في المقام الأول، نظراً لوجوده ونظراً للطلب الاجتماعي الضخم، فإن الافتراض بأن العمال يمكن تحفيزهم على العمل من خلال الحوافز المادية وحدها هو افتراض غير واقعي. حوافز المد والجزر لها تأثير كبير على الدافع البشري (الضبيان، 2019)

2-11 لا يوجد نموذج مثالي للعدالة

إن النماذج التي تقترحها تلك المداخل، ليست سوى نماذج مثالية ومن الصعب العثور على نموذج واحد يصلح لجميع المنظمات، بغض النظر عن شكلها وحجمها. بمعنى آخر قد تتأثر العدالة بالعديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على شكل المنظمة بطريقة ما الثقافة والمجتمع والسياسة والاقتصاد (كايد، 2014)

3-11 التخصص وتقسيم العمل يخنقان الإبداع

يرى الكثير من الكتاب أن التخصص يحبط العاملين، ويملهم ولا يدعم روح التجديد والابتكار. والسبب في ذلك هو أنه نظراً لأن الأفراد لا يؤدون سوى مهام بسيطة جداً، فإن مساهمتهم في النتائج الإجمالية للمنظمة تقل. ومن الواضح أن هذا الشعور يمكن أن يكون له تأثير سلبي على قدرة الفرد على المساهمة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وبالتالي، انخفاض شعور بالعدالة التوزيع.

4-11 تجاهل تأثير البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية

وفقاً لافتراضات المنهج الإداري الكلاسيكي، فإن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال الجهود التنظيمية الداخلية التي تعكس قدرة الإدارة على استخدام مواردها لتحقيق مصالح الإدارة والعاملين. يغفل هذا الافتراض نقطة مهمة تتعلق بطبيعة العدالة التنظيمية. كما أن الناس هم نتاج بيئتهم المعيشية، فإن المنظمات هي أيضاً كيانات بيئية تتأثر وتؤثر بالبيئة الخارجية، بمعنى آخر فإن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يتأثر إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية التي تتفاعل باستمرار، وتؤثر على درجة شعورهم بموظفين بالعدالة التنظيمية.

5-11 العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل ويمثل هذا الافتراض نقطه التحول الرئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية، وأن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطور مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية. فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة. فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة، من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة المنظمة والعاملين.

6-11 العدالة التنظيمية في مدخل النظام المفتوح

- يشير النظام المفتوح إلى مجموعة من الأجزاء التي تتعاون بشكل كافٍ لتحقيق هدف محدد، ويرتكز هذا النهج على افتراض رئيسي وهو النظرة الشاملة للمنظمة وتفاعلها مع البيئة الخارجية.

- التأكيد على أهمية تحليل العدالة التنظيمية، فمصدر العدالة التنظيمية هو البيئة الخارجية، لأنه إذا افتقرت المنظمة إلى الوعي بالعدالة فإن ذلك سينعكس سلباً على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، إن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة تماشياً مع

مفهوم الأنظمة المفتوحة، ليس تحقيق الأرباح فحسب، بل ضمان رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة على النحو التالي:

-بين مفهوم الأنظمة المفتوحة والعدالة التنظيمية الروابط المباشرة زيادة إحساس الموظفين بالعدالة من خلال إدراكنا لمجموعة الخصائص التالية في العلاقة بين الأنظمة المفتوحة والعدالة التنظيمية.

- الوعي البيئي: تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر (البيئة الخارجية).

من أهم خصائص الأنظمة المفتوحة هو الاعتراف بالطبيعة المتبادلة للعلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية. على الرغم من وجود حدود تفصل المنظمة عن البيئة إلا أن التغييرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح. (سهيلة، 2003)

-التغذية الرجعية: يعني الحصول على معلومات من البيئة الخارجية تساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لتحقيق أهدافها، كما تساعد التغذية الراجعة في تحقيق كافة أنواع العدالة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بهذه الإجراءات (المرسي، 2000).

-الخصائص الدورية: إن الخاصية الدورية التي تمثل مخرجات نظام ما كمدخلات نظام آخر، وبالتالي تحويل المدخلات إلى مخرجات نظام آخر، تؤكد حقيقة أن نظام العدالة الكلي يتحقق من خلال مجموعة من نظم عدالة فرعية .

- الاندثار السلبي: ويشير إلى ميل المنظمات إلى التراجع والتفكك والانسحاب من سوق العمل. ومع الظروف الاقتصادية الحالية نجد أن العديد من المنظمات تميل إلى إعادة الهيكلة من خلال التقليل (تقليص الموظفين، البيع، الدمج). ولا شك أن هذه العمليات تصاحبها العديد من القضايا، التي تؤثر بشكل مباشر على إحساس الموظفين بالعدالة، وخاصة العدالة الإجرائية في عملية إنهاء خدمة الموظفين .

- حالة الاستقرار: ورغم أن المذخلات والمخرجات مطلوبة، إلا أن النظام يجب أن يظل مستقرا، ولا شك أن الاستقرار الوظيفي هو أحد الروافد المهمة لإحساس الموظفين بالعدالة، وخاصة العدالة الإجرائية.

-النمو والتوسع:إن التوسع والنمو لا يعني بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام، بل زيادة في عدد وتكرار الأنظمة الفرعية.إن عملية التوسع والنمو تتطلب أن تسبقها عملية تفكيك، وتبرز أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية التفكيك.

-أنشط التوازن والتكيف:تم تصميم الأنظمة المفتوحة لتؤدي خاصيتين متناقضتين: أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف،فمن ناحية تميل أنشطة الصيانة إلى التأكد من أن النظام الفرعي في حالة توازن داخلي وضمان انسجام النظام بأكمله مع البيئة المحيطة به. ومن ناحية أخرى فإن الغرض من أنشطة التكيف هو التأكد من قدرات النظام الفرعي وتعديله وتغييره حسب ما يتطلبه الوضع .

12- متغيرات البيئة الخارجية وأثارها على العدالة التنظيمية :**1-12 أهمية البيئة الخارجية :**

تم استيراد معظم الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية، فالعمال والمواد الخام والأراضي والأموال والقوانين المنظمة للعمل والمعلومات وغيرها كلها تأتي من البيئة الخارجية. ويمكن تعريف هذه العلاقة بأنها علاقة الاعتماد على الموارد.

تعتمد المنظمة على البيئة الخارجية، وتعتمد جميع المنظمات في نهاية المطاف على دعم البيئة الخارجية، وتقوم المنظمة بتصدير السلع والخدمات والأفكار إلى البيئة الخارجية بشكل ما. إلا أن استمرار المنظمات يرتبط بمدى حاجة البيئة إلى نوعية نشاط المنظمة والنفعة الذي يرجع على البيئة الخارجية من استمرار وجود تلك المنظمات. (الثائب، 2018).

ويمكن للمنظمات التحكم في مواردها الخاصة وعملياتها الداخلية إلى حد كبير، ولكنها في كثير من الأحيان لا تستطيع التحكم في المتغيرات الخارجية بنفس القدرة. وفي أحيان أخرى، تفقد السيطرة عليها تمامًا. هذا من جهة ومن جهة أخرى شعور المستهلك بعدم العدالة سوف يؤدي إلى تحويله إلى منظمة أخرى يشعر فيها بدرجه كبيره من العدالة و عدم إحساس العمال بالعدالة سوف يؤثر بشكل مباشر على إحساس المستهلك بنفس الشيء، لذلك تعتبر المنظمات جزء من البيئة الخارجية وتحمل نفس خصائصها.

وتعتبر البيئة العامة وبيئة الأعمال من المستويات المكونة للبيئة الخارجية فالبيئة العامة هي المتغيرات و القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة ،أما بيئة الأعمال تمثل بذلك الجزء من متغيرات البيئة التي تشكل و تؤثر بشكل مباشر على نشاط المنظمات مثل المنافسين والموردين والمستهلكين والدول والعمال.

وهناك عدة متغيرات تمس بيئة الأعمال والبيئة العامة ومن بينها المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .

أ- المتغيرات السياسية

يقصد بالمتغيرات السياسية، المناخ السياسي السائد والهيئات الحاكمة التي تتولى تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية، ويؤدي الاستقرار السياسي إلى استقرار في نشاط الأعمال والدولة بالإضافة إلى تدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة.حيث تعمل القوى السياسية على دعم الصناعات المحلية و بناء البنية التحتية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الدولية بما يخدم مصالح المنظمات

ب- المتغيرات الاقتصادية:

هو النظام العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وبصفه عامة هناك ارتباط قوي بين المتغيرات السياسية والمتغيرات الاقتصادية، فكل نظام سياسي له إستراتيجية اقتصادية معينه بشكل عام مثل تركيبة المنظمات العاملة في الدولة، نظام الأجور، مركزية أو لا مركزية التخطيط، النشاط الاجتماعي، النظام المصيري في الدولة

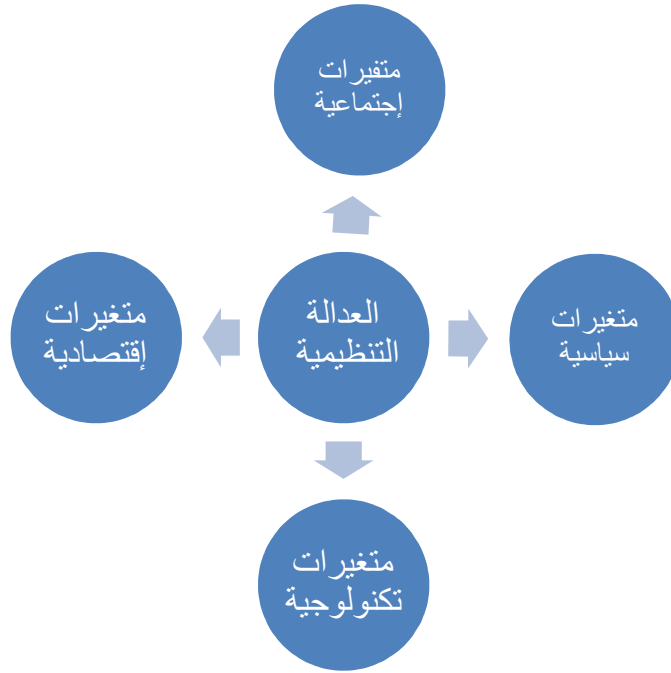
ت- المتغيرات الاجتماعية :

وتعتبر من بين المتغيرات المؤثرة على نشاط المنظمات، وتضم القيم والعادات والتقاليد السائدة في مجتمع معين، والتي تؤثر بشكل كبير على آراء وأذواق المستهلكين ورغباتهم وحاجاتهم. ويمتد أثر تلك المتغيرات إلى التأثير على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ورغبتهم في التطور والابتكار. ويظهر أثر تلك المتغيرات واضحا في الحالات التي تخالف المنظمات التقاليد والعادات التي تحددها تلك المتغيرات الاجتماعية، والتي تمثل أحد الروافد التي تؤثر على تطبيق العدالة التنظيمية، ومن بينها العدد السكاني، عدد المواليد، مستوى التعليم، مستوى دخل الفرد، حركات الهجرة الداخلية والخارجية. (غيث، 1987).

ث- المتغيرات التكنولوجية

تمثل المتغيرات التكنولوجية انعكاسا لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع بهدف تقديم الخدمات وتتمثل في الجوانب المادية (المصانع والمعدات والآلات) والجوانب المعرفية والتي تخص مدى قدرة المجتمع على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ويلاحظ أن المنظمات تتأثر بالمتغيرات التكنولوجية، تمثل تحديا للمنظمات الحديثة، نظرا لتأثيرها المحتمل ليس فقط للربح وكفاءة المنظمات ولكن على العدالة التنظيمية وذلك من خلال الأثر التي يمكن أن تحدثه تكنولوجية المعلومات على نوعية العمالة وهيكل المنظمة.

الشكل رقم (08) أثر متغيرات البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية



المصدر : من عداد الباحثة

13- مقاومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقاومات الأساسية والهامة

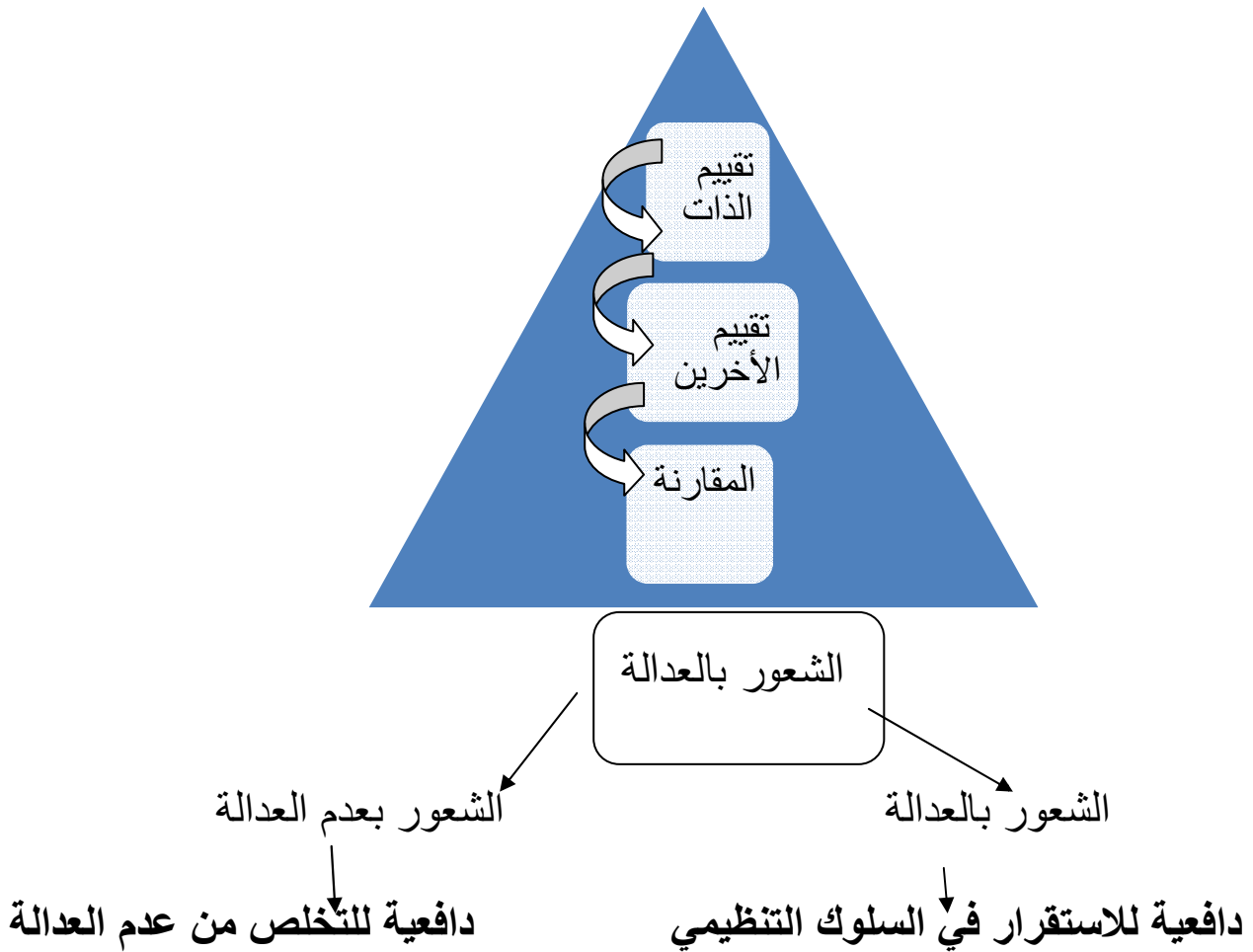
-كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة أساس الحصول على المكفآت ، فيكون ذلك مبني على النوعية والكمية .

-يكون للعاملين وجهات نظر مختلفة عن المكفآت، فهم يدركون أنواع مختلفة من المكفآت البعض مادي و الأخر معنوي.

-يبني الأفراد سلوكياتهم حسب إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة فتكون سلوكيات ايجابية كالرضا والالتزام أو الشعور بغياب العدالة فتكون سلوكيات سلبية كالتغيب والصراع والتمارض.(راويه،2003) .

من خلال ما سبق يتبين لنا إدراك العدالة التنظيمية يكون من خلال أربع خطوات:
تقييم الذات في المنظمة، ثم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين وبعدها تكون عملية المقارنة في المخرجات أي مقارنة الفرد نفسه مع الآخرين ما ينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد بالعدالة أو عدم العدالة وقد أوضح مورمان وجريفن أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية.

الشكل رقم (09) مخطط يوضح انماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية



المصدر : من إعداد الباحثة

14- قياس العدالة التنظيمية

لقد اختلفت المقاييس التي يتم من خلالها قياس العدالة التنظيمية، كما اختلفت الآراء حول عدد الأبعاد التي تقاس من خلالها، فمنهم من قاسها بعامل واحد، وبعضهم بعاملين، والآخر بثلاثة، في حين ذهب بعضهم إلى أربعة عوامل وهناك اتجاه حديث يؤكد مصداقية البناء الرباعي من الناحية السيكومترية، ولعل أكثر المقاييس الرباعية شهرة هو مقياس "كولكوت Colquit, 2001" والذي يقيس العوامل الفرعية التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية. حيث جاءت الدراسات اللاحقة مؤكدة لرصانة المقياس وقدرته على فرز الأربع عوامل هذه بصورة جلية. إن معظم مقاييس العدالة صممت بنودها لتقيس مواقف تتمثل فيها العدالة وليس عدم العدالة، وإذا سلمنا جدلاً بأن حساسية الأفراد للظلم أعلى من حساسيتهم للعدالة، فإننا نتوقع أن نحصل على إدراكات مختلفة في الشدة ربما النوع فيما لو تم استخدام مقياس صمم بكلا الصورتين. فهناك أدلة على أن أدمغتنا أكثر حساسية للمعلومات السلبية التي تصلها، (ناصر س.، 2015).

مقارنة بالمعلومات الإيجابية عند تقييم الموقف Cacioppo, 1998 لأن الظلم ينتهك وضعا يتوقع الفرد ما هو عكسه، أي أن الأصل هو توقع العدالة وليس الظلم، وربما فسر ذلك سببان، معظم الدراسات المنشورة تركز على الظلم injustice أكثر من justice (Greenberg, 2011) العدالة. وباستطلاع ما هو متوفر من مقاييس للعدالة رغم تنوعها يمكن أن نخرج بالتصورات التالية:

1. مقياس العدالة تقيس عدالة أحداث تمت في الماضي، ولا تقيس توقع الفرد للعدالة مستقبلاً.
2. المقياس لا تقيس فيما إذا كانت العدالة مطبقة بالفعل في المنظمة، ولكن تقيس ما يدركه الفرد منها، فقد تكون العدالة مطبقة بالفعل في المنظمة، ولكن الفرد غير مدرك لها.
3. إن رصدنا للعدالة تم غالباً من خلال سؤال الأفراد عن إدراكهم لها، ومن النادر أن يتم سؤال الرؤساء عن مدى تطبيقهم للعدالة في مؤسساتهم وعلى أفرادهم، ومن المتوقع أن يكون هناك نوع من التباين بين الإدراكيين.
4. من الممكن سؤال الأفراد عن عدالة المسئول المباشر للفرد، أو عدالة المنظمة التي يعملون بها.
5. من الممكن قياس العدالة التنظيمية لمجمل الفترة الزمنية التي عمل فيها الفرد مقابل قياس فترة زمنية محددة.
- 6- من الممكن قياس نوع محدد من أنواع العدالة الأربع، أو قياسها جميعاً، وذلك حسب الغرض البحثي .
- 7- من الممكن قياس العدالة في المنظمة بصورتها الكلية، أو تخصيص جانب معين كتحقيق عملية تقييم الأداء، أو مناسبة الراتب مع الدور الوظيفي .
- 8- من الممكن سؤال الفرد عن مستوى العدالة حسب تطبيقها عليه مثلاً: كيف تقيم عدالة تعامل رئيسك معك؟ أو حسب تطبيقها على الآخرين في المنظمة، مثلاً: كيف

تقيم عدالة رئيسك مع زملائك في العمل. وتعد العدالة مفهوما حساسا للثقافة التي نقيس فيها، فما يبدو أنه سلوك عادل في ثقافة ما، قد لا يبدو كذلك في ثقافة أخرى، لذا فإن الترجمة الحرفية للمقاييس الأجنبية قد لا يخدم الغرض من عملية القياس. لذا جاء المقياس العربي للعدالة التنظيمية، الذي صممه كل من عثمان الخضر وهشام جاد الرب ليعالج هذه المشكلة. (الرب، 1991)

15- نتائج إدراك العدالة التنظيمية

لقد وجد المختصون أن الكثير من الانفعالات السلبية التي يشعر بها العاملون هي بسبب عدم تطبيق العدالة (Leung (2000)، ومن خلال ملاحظة الآخرين يعاملون بطريقة غير عادلة .

كما وجد الباحثان (Kulik & Skarlicki(2005) ارتباط بين عدم تطبيق العدالة ومحاولة إيذاء الرئيس المباشر في العمل (folger, 1989)، والشكوى والتذمر والسرققة، التمارض والغياب، والنزاعات وغيرها من التصرفات السلبية، كما وجد Early & Erez (1993)، أن إدراك العدالة يزيد من دافعية الأفراد للعمل، لذا على المنظمة أن تتأكد من أن إدراك الأفراد للعدالة في مستويات إيجابية، وذلك من خلال تطبيق إجراءات وسياسات عادلة، وزيادة وعي الأفراد بها، ومن خلال التوزيع العادل للموارد، والتعامل الإنساني معهم، وتوفير المعلومات الهامة لهم وزيادة الشفافية.

وأكد كل من (Walker & Thibaut, 1975) أن الأفراد أكثر تقبل للنتائج غير المرغوب بها. بالنسبة لهم إذا أحسوا بأن الإجراءات كانت عادلة ، وتزداد أهمية عدالة الإجراءات كلما كانت النتائج غير مرغوبة مقارنة عندما تكون النتائج مرغوبة (عناوي، 2014).

ويعتمد Diekmann, Wiseenfeld ,Brockner على مدى تقبل الأفراد للنتائج غير المرغوب بها على مستوى العدالة التعاملية التي حصلوا عليها . فمثلا المسرحين من وظائفهم الذين منحوا عدالة تعاملية عالية توضح سبب التسريح وضرورته بصورة تحترمهم، يكونوا أكثر تقبلا للأمر، وأقل ردة فعل سلبية، وأقل احتمالا لمقاضاة شركاتهم مقارنة بنظرائهم.

وبوجه عام، ترتبط العدالة بمجملة من المتغيرات أهمها، الانفعالات، فالعدالة ترتبط بالسعادة والرضا الوظيفي، كما يرتبط الظلم بالغضب والحزن والخوف.

كما ترتبط العدالة بالمزاج، فالعدالة تعزز المزاج الإيجابي للفرد، في حين يعزز الشعور بالظلم المزاج السلبي.

من جانب آخر، ترتبط العدالة بمجملة من متغيرات الصحة النفسية، مثلا ترتبط العدالة بالثقة بالنفس وتقدير الذات، أما الظلم فيرتبط بالاكتئاب والشعور بالقلق (العطوي، 2007).

16- الآثار المرتبة عن غياب العدالة التنظيمية

لقد أكدت العديد من الدراسات أن خطورة غياب العدالة التنظيمية، وخطورة عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة، من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية يكون على النحو التالي:

انخفاض مدركات العاملين للعدالة التوزيعية قد يسبب العديد من النتائج السلبية

- نقص الرضا الوظيفي.

-انخفاض الولاء التنظيمي .

-نقص الثقة بالمسؤول المباشر .

-عدم الرضا على الأجر.

- زيادة في التوتر المهني.

-انخفاض جودة العمل ونقص التعاون مع زملاء العمل.

- انخفاض كمية الأداء الوظيفي و زيادة السرقة والتخريب في مكان العمل

. (GREENBERG, 1992)

كما أشارت بعد الدراسات الأخرى، أن غياب الإجراءات الرسمية غير العادلة يرتبط بالعديد من التبعات السلبية، مثال صناعة قرارات غير عادلة وفقدان ثقة بالزملاء والرؤساء سواء في عملية إختيار الموظفين، غياب الولاء التنظيمي، انخفاض الرضا الوظيفي، انخفاض سلوكيات المواطنة والانتماء التنظيمي وزيادة النزاعات ومحاولات ترك العمل.

وعند تسليط الضوء على الدراسات الذي اهتمت ببعد العدالة التعاملية والآثار المترتبة عن غياب هذا البعد في المنظمة فهذا يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، زيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل وضعف الأداء الوظيفي وزيادة الضغوط المهنية. (عدنان ا.، 1995)

17 الخلاصة

يضح لنا مما سبق، أن العدالة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي من خلالها يتم ربط الأفراد بهذه المؤسسة. وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي مما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة في ظل التقدم التكنولوجي الهائل.

الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي

- مقدمة
- -مفهوم الالتزام التنظيمي
- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
- خصائص الالتزام التنظيمي
- أهمية الالتزام التنظيمي
- أنواع الالتزام التنظيمي
- أبعاد الالتزام التنظيمي
- عوامل بناء الالتزام التنظيمي
- علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المفاهيم المتداخلة
- نظريات الالتزام التنظيمي
- مداخل الالتزام التنظيمي
- الإجراءات التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي
- قياس الالتزام التنظيمي
- العوامل المساعدة والمؤثرة في بناء الالتزام التنظيمي
- معوقات الالتزام التنظيمي
- الطرق المعتمدة في تحسين الالتزام التنظيمي
- المزايا الرئيسية للالتزام التنظيمي
- الخلاصة

1 مقدمة:

يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

فالعنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة، فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفاعليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة، فمهما بلغت المعدات الحديثة من تطوير وتعقيد إلا أنها ستظل أقل أهمية من العنصر البشري. فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهداً أكبر للبقاء فيه، ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي، والتزامه يزيد كلما ارتبط به ويقلل من وجود السلوكيات الغير إيجابية مثل التقصير والغياب والإهمال وغيرها من مظاهر عدم الالتزام بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه.

الالتزام التنظيمي دوره تحسين أداء العاملين وبالتالي تبرز أهمية الالتزام الوظيفي فإن كان أداءهم جيد وفعال، فإن ذلك سيضمن للمنظمة التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لذلك يمكن القول بأن المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي يمثل أحد أهم الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لأنه الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة

التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، لأنه يؤثر على الأفراد و المنظمات التي يعملون فيها. كما أظهر الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين رواجاً بين المديرين والأكاديميين، حيث أن الموظف الملتزم سيكون أكثر تعلقاً بمنظّمته وسيعمل بجد أكبر لتحقيق أهدافها.

بالإضافة أن الالتزام التنظيمي يمثل الارتباط النفسي والوعي لدى الأعضاء والأفراد وإستعدادتهم لتقديم التضحيات والجهود من أجل المنظمة. (إبتسام، 2015)

1.2 مفهوم الالتزام في القرآن الكريم

لقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل وذكر ت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلاً على أهميته. - فقال سبحانه في كتابه الكريم " وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ " [الأنعام:153].

وجاء أيضاً في تنزيل العزيز الحكيم: (حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَفُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ) [البقرة:238].

2-2 تعريف الالتزام لغويا :

التزام لغة مصدر التزم الشيء يلتزمه التزاماً، والتزامه اعتناقه. والالتزام من الفعل المزيد فيه الهمزة والتاء، وأصله الفعل الثلاثي لزمه الشيء من اللزوم، وهو الوجوب والثبوت وعدم الإنفكاك، فإذا دار هذا اللزوم بين جهتين جهة طالبة وأخرى مستقبلية للطلب، كان الطالب ملزماً، من الفعل المتعدي بالهمزة ألزم، من الإلزام، وهو الإيجاب وكان المستقبل للطلب ملتزماً من الفعل المزداد فيه الهمزة والتاء للدلالة على قبول المطالبة به، كما يدل لفظ "التزم" على أن الأمر واقع باختيار الملتزم لا غير. وحاصلة أن الالتزام - لغة - بمعنى الإعتناق قد يكون باختيار الملتزم، أو بمعنى إمتثال طلب الالتزام، فيكون بإيجاب على الملتزم من غيره (منظور، 1990) أوضح معجم قطر بان كلمة الالتزام تعود إلى الفعل لزم ولازم الشيء بمعنى أثبته وداوم عليه، وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه. ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم لان الناس يعتنقونه أي يضمهم إلى صدورهم .

وجاء في قاموس WEBSTAR في معنى "الالتزام بأنه حالة اعتناق فكري وعاطفي لتطبيق عمل أو نظرية واجتماع أو دين". (العنزي، 2009)

3-2 تعريف الالتزام في الفقه الإسلامي:

يعد الالتزام من الظواهر المهمة للبشرية منذ خلق العالم، وقد إهتمت به جميع الأديان والشرائع السماوية، وقد أكد القرآن الكريم على مضمون الالتزام والتشجيع عليه في العديد من الآيات.

يطلق الالتزام غالباً في الفقه الإسلامي على التزام الشخص بإرادته المنفردة

فقد عرف الحطاب (الحطاب، 1984) الالتزام بقوله: «مدلول الالتزام - لغة - إلزام الشخص نفسه ما لم يكن لازماً، وهو بهذا المعنى شامل للبيع، والإجارة، والنكاح والطلاق، وسائر العقود، وأما في عرف الفقهاء، فهو إلزام الشخص نفسه شيئاً من المعروف مطلقاً، أو معلقاً على شيء، بمعنى العطية، وقد يطلق في العرف الخاص على ما هو أخص من ذلك، وهو التزام المعروف بلفظ الالتزام، وهو الغالب في عرف الناس اليوم».

وذكر القرافي والسبكي في تعريفهما الذمة أنها: "معنى شرعي مقدر في المكلف قابل للالتزام واللزوم" ثم قالوا: "وهذا المعنى جعله الشرع مسبباً على أشياء خاصة منها البلوغ، ومنها الرشد، ومنها عدم الحجر، فمن اجتمعت له هذه الشروط رتب الشرع عليها تقدير معنى فيه، يقبل إلزامه أرش الجنایات، وأجر الإجازات، وأثمان المعاملات، ونحو ذلك من التصرفات، ويقبل التزامه. فإذا التزم شيئاً إختاره من قبل نفسه لزمه، وإذا فقد شرط من هذه الشروط، لم يقدر الشرع هذا المعنى القابل للإلزام والالتزام «هذا وقد يطلق الالتزام في الفقه الإسلامي على الالتزامات الناشئة عن حكم العقد، ذلك أن العقد في الفقه الإسلامي يوجب حكمه بمجرد انعقاده صحيحاً، وحكمه - في عقد البيع مثلاً - هو انتقال المبيع للمشتري والتمن للبائع، وإتمام ذلك يوجب التزامات في ذمة الطرفين، كالتزام البائع بتسليم المبيع للمشتري، والتزام المشتري بتسليم الثمن للبائع، فالعقد في الفقه الإسلامي ينقل الملكية دون أن يسبق ذلك أي التزام به (السنهوري، 1988)

ذهب الأستاذ عبد الناصر توفيق العطار إلى أن الشريعة الإسلامية أخذ فقها معنى الالتزام من اللغة العربية، وقال: « وهي تميز بين معنيين مصدرهما مادة لزم، الأول الإلزام بمعنى الثبوت والوجوب، والثاني الالتزام إرادة شغل الذمة بشيء " .

ثم يقول العطار: « وعليه فالالتزام في اصطلاح الفقه الإسلامي هو إيجاب الشخص على نفسه أمرا جائزا شرعا، ويختلف بذلك عن الإلزام وهو ما يلزم به الشارع الشخص بسبب فعل أتاه ضارا، أو نافعاً و بسبب لا يرجع إلى فعله، كمرور الحول لوجوب زكاة المال عليه أو موته لانتقال تركته لورثته جبرا عنهم بعد سداد دينه ووصاياه.

ومع هذا فإن ما أوجبه الشخص على نفسه يصبح واجبا في نظر الشرع أيضا إن كان مشروعاً، لكن بتفريق في صورته بين الواجب ديانة وقضاء، فالواجب ديانة لا قضاء، فالأول: كالوقف عند من يقول بأنه التزم ناشئ بإرادة منفردة وهو لازم، والثاني كالوقف عند من لا يقول بلزومه، كما حمل عليه قول أبي حنيفة رحمه الله تعالى ويجمع بينهما الوجوب والديانة، أي من الشرع لقوله تعالى: (يأيها الذين آمنوا أفوا بالعقود) [المائدة: 1]

وقد كان الفقه الإسلامي أسبق في اعتبار الالتزام سلطة مادية دون إغفال الجانب الشخصي. قال الأستاذ مصطفى أحمد الزرقا: " والواقع أن الالتزام في نظر الشريعة الإسلامية هو في ذاته علاقة مادية، إما بمال للمكلف كما في الدين، وإما بعمله كما في الإجارة، ولكن هذا الالتزام ترافقه سلطة شخصية تأييدا لتنفيذه، إذ لولاها لتعذر التنفيذ بمجرد إخفاء المكلف ماله وامتناعه عن عمله.

إن توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي صاحبه بعض التعقيد، حيث يتم التركيز على الالتزام بالعمل، والذي يشمل عدة مجالات مثل الالتزام بالعمل، الالتزام بالمسؤوليات الداخلية ومهام العمل، الالتزام بالمنظمة، الالتزام بالمهنة، الالتزام بالعمل. مجموعات العمل والعوامل الأخرى التي تعبر عن المتغيرات الأساسية للالتزام التنظيمي.

و مفهوم الالتزام التنظيمي يعد قديم، درّسه لأول مرة علماء الاجتماع، الذين يعتقدون أن الالتزام التنظيمي جزء من الالتزام الاجتماعي العام، والذي يتجلى في تطور مشاعر الأفراد ومفاهيمهم تجاه المجتمع الذي يعيشون فيه (من الأفراد والمنظمات). ومبادئه السائدة والسعي لنشر وتعزيز القيم والمبادئ العقائدية لذلك المجتمع..

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد جوانب العلاقة بين الموظفين والمنظمة، كما أن للالتزام التنظيمي تأثيرات مختلفة على اتجاهات وسلوكيات الموظفين في المنظمة، وقد ظل موضوع الالتزام التنظيمي يحظى بالاهتمام منذ سنوات طويلة لما له من أهمية كبيرة، فله قدرة التأثير على المنظمات، و على سلوك العديد من الأفراد ولأن ليس له تأثير سوى على الفرد أو المؤسسة التي يعمل بها فقط، بل على المجتمع ككل .

كذلك تكمن أهمية الإلتزام في تقدير الخبرة، كذلك الإلتزام بتعليمات العمل وسياساته وأهدافه الإستراتيجية، والحفاظ على سرية المعلومات، وعدم استخدام المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية أو التسبب في ضرر للآخرين، والتشاور مع الزملاء لتعزيز العمل بشكل مشترك.

ولقد اختلفت تعاريف الالتزام التنظيمي باختلاف آراء الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي.

- ف جاء تعريف بوشان Buchanan (1974) للالتزام التنظيمي بأنه: "اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها".

-ويري شندير ونغرين هول Nygrenholl & Schneider أن "الالتزام التنظيمي يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما ذل ذلك على التزامه".

-يعد تعريف موداي و ستريس MOWDAYETSTEERS من أكثر التعاريف شيوعا حيث يحدد الالتزام التنظيمي، على انه اتجاها لدى الفرد يشمل على رغبة أو شعور قويا للبقاء عضويا في تنظيم معين، واستعدادا تما لبذل جهود قويه لصالح ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم الذي يتبناها التنظيم وقبولا تاما لأهداف التي يسعى لتحقيقها.

- أما دافيدس DAVIDS ينظر إلى الالتزام التنظيمي على انه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته".

-ويذكر جيمون jaemoon أن الالتزام التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفير الرغبة في العمل والاستمرار في المنظمة.

-يرى بيكري رندل وريجيل أن الالتزام التنظيمي هو رغبة الفرد القوية في البقاء في المنظمة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة.

-يعتبر شال SHALL، أن الالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي إستعملت بطريقة مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر بسلوكيات معينة والدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة. كما انه يبرز مستويات عالية من سلوكيات التميز التي تنسب نحو الأداء المطلوب.

-يعرف صلاح الدين محمد عبد الباقي الالتزام على أنه "يمثل اعتقاد قوي وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبته في بدل أكثر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة".

-ويعرفه الغزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين على أنه "استعداد الفرد على بدل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم" (الغزاوي جواد، 2010)

-ويرى البريدي عبد الله أن "الالتزام مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فيها" (البريدي، 2012)

-كما عرف Meyer et al 1991 الالتزام التنظيمي "هو مدى اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها". هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

- الاعتقاد القوي بقيم المؤسسة وأهدافها وقبولها.

-الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المؤسسة.

- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المؤسسة (علي محمد المصاورة، 2002)

ويعتبر تعريف Meyer et al من أكثر التعاريف شمولية وتكاملاً، حيث يحتوي الالتزام التنظيمي على ثلاثة عناصر أساسية وهي الإقناع والعمل والارتباط الوجداني، وإذا افتقد أي عنصر من هذه العناصر يفقد الالتزام التنظيمي عناصرها الجوهرية أو الأساسية.

ومن خلال ما تقدم تستخلص الباحثة أن الالتزام التنظيمي يعكس انتماء العامل لمؤسسة ما، وإرادته في الاستمرار فيها ومن تم فإن العمال يندمجون في مؤسساتهم كلها ويعرفون مدى أهمية قيمها وأهدافها، ورغبته القوية لبذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة للاستمرار والبقاء فيها .

3- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

يرى العوفي نقلا عن بوشنان "Bouchanan" أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (العوفي، 2005).

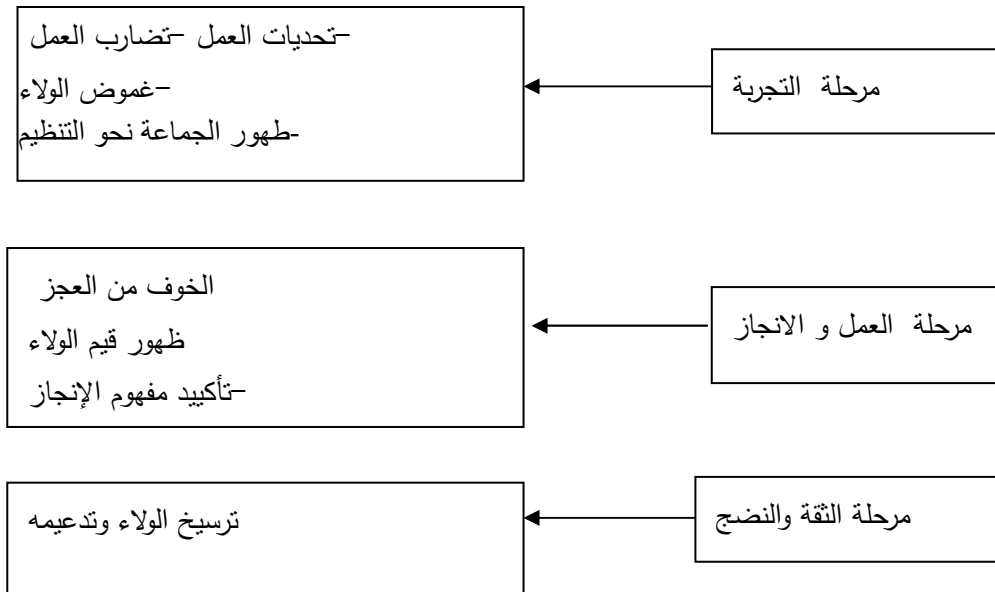
أ-مرحلة التجربة: وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلالها اهتمامه منصبا على

تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، من خلال هذه الفترة يواجه عددا من المواقف كتحديات العمل، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وتضارب التزامه مع نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

ب- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

ج- مرحلة الثقة والنضج: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

شكل رقم (10) يمثل مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب بوشنان



المصدر: العوفي (2005)

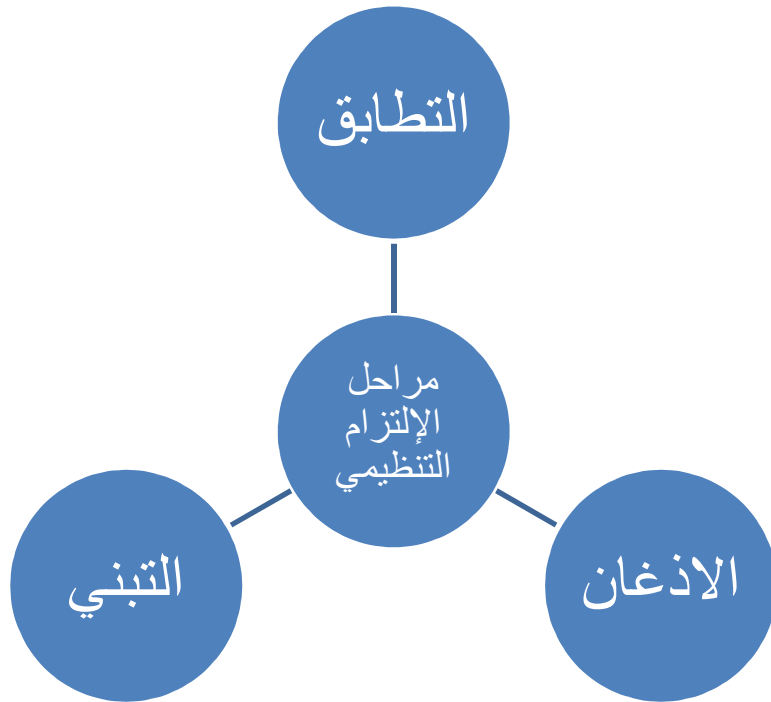
وقد ذكر أن أوراييلي "oreilly" 1986 أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

1- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ولأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

3- مرحلة التبني: حيث يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

شكل رقم (11) مراحل الالتزام التنظيمي حسب أورايلى



المصدر أورايلى 2008

4- أهمية الالتزام التنظيمي:

للالتمار التنظيمي أهمية كبرى لدى متخذي القرار في المنظمات كونه أحد المتغيرات التي يجب تنميتها لدى العاملين لما في ذلك مخرجات إيجابية. (الغرابوي 2014) حيث يلعب دورا كبير في نجاح المنظمة واستمرارها وتميزها في البيئة التنافسية الشديدة حيث لا تجد منظمة قادرة على التميز، إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها وقيمها معترزين بالانضمام إليها وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

1- يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستوى الغياب، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاق بالمؤسسة وينمي النظرة الايجابية للذات، و القدرة على تحديد الأهداف. (قويدر، 2017).

2- تظهر أهمية الالتزام التنظيمي بين المنظمة والعاملين في الأوقات التي لا تقدم فيها المنظمات الحوافز الملائمة لتحفيز الأفراد للعمل، وتحقيق عقد مستوى من الانجاز (بياضي، 2015).

3- يعتبر ولاء الموظفين لمؤسساتهم من أهم عوامل التنبؤ بفاعلية المؤسسة كارتفاع احتمالية الاستمرار في المؤسسة والعمل بجد.

4- يحافظ العاملون الذين يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي على أصول ومجودات المؤسسة. (kong & leow 2009).

5- العلاقة بالخصائص الشخصية للموظفين مثل: العمر، الجنس وإحتياجات الإنجاز. جميع العوامل المذكورة أعلاه تعطي أهمية للالتزام بالعمل، حيث يرتبط كل عامل من هذه العوامل بإنتاجية الفرد وبالتالي بإنتاجية وفعالية المنظمة.

6- الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات، حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية، على سبيل المثال النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا و اليابان يعود إلى قوة عمل ملتزمة. (الطجم، 1997).

7- يزيد من الاحتفاظ بأعضاء الفريق، حيث تشجع المستويات العالية من الالتزام التنظيمي أعضاء الفريق على البقاء مع صاحب العمل لفترة أطول، مما يقلل معدلات الدوران. قد يرى أعضاء الفريق الملتزمين المنظمة كجزء مهم من حياتهم أو كفرصة مهنية استثنائية، لذلك قد يختارون التركيز على تنمية حياتهم المهنية مع الشركة بدلاً من الانتقال إلى شركة أخرى. (الكساسبة، الفاعوري، 2010).

8- الالتزام التنظيمي يعزز الإنتاجية، حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، عندما يتطابق أهداف الأفراد مع أهداف منظماتهم فقد يكرسون قصارى جهدهم بسهولة أكبر لهم على وجه التحديد، قد يظلون في مهمة ويبحثون بشكل استباقي عن طرق لتحقيق أكبر قدر ممكن يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج ومساعدة الشركة على تحقيق نتائج إيجابية. (أبو حجاج، 2010).

9- يعزز الأداء التنظيمي عندما يرغب المحترفون في المساهمة بأفضل أفكارهم وجهودهم في فريقهم، يحصل أصحاب العمل على فوائد مواهبهم ووجهات نظرهم بدلاً من مجرد تلبية التوقعات، قد يهدف الأفراد الملتزمين إلى تجاوزها والمساهمة

في مستقبل شركاتهم. إذا كانت الإدارة تزرع الالتزام وتكافئه، فغالبًا ما تلهم الأفراد لإتباع أمثلة الآخرين وتحسين أدائهم أيضًا. (كامل، 2000).

10- يخلق تطورًا تنظيميًا إيجابيًا، يمكن أن تؤدي المستويات الأعلى من الالتزام بين الفريق إلى تحسين التطوير التنظيمي. يشير التطوير التنظيمي إلى الجهود المبذولة لزيادة فعالية الشركات وقدرتها على المنافسة في أسواقها. إذا كانت الشركة لديها عمال يتميزون بأعلى درجات الالتزام. (مخامرة وآخرون، 200).

11- أعضاء فريق مخصص، فإن تنفيذ الاستراتيجيات أو السياسات الجديدة يصبح أسهل لأنهم يميلون إلى تبني الحاجة إلى التغيير. من الناحية المثالية، يمكن للأفراد الملتزمين رؤية كيف يؤدي عملهم إلى تغييرات للأفضل حتى يشعروا بالحماس تجاه التحديات الجديدة. (محمود، 2002).

12- يحسن سمعة الشركة، غالبًا ما يعمل أعضاء الفريق الذين يشعرون بالاستثمار الحقيقي في مهمة شركتهم كأفضل ممثلين لها، يدعم التزامهم الحقيقي بعملهم الرسائل الإيجابية التي يشاركونها مع الموظفين المحتملين والشركات والعملاء الآخرين. عندما يعتقد هؤلاء الجمهور أن الشركة تستحق التزام أعضاء فريقها، يمكنهم الدخول في علاقات عمل واثقين من أن شريكهم مسؤول وعادل وتعاوني (ماجدة، 2003).

وبناء على ما سبق للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة، كونه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، كمعدل دوران العمل، التمارض، التغيب حيث الموظفين الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق

أهدافها وكلما زاد معدل توافق القيم والأهداف بين الموظفين والمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع الرضا والشعور بالأمان لدى الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية.

5- خصائص الالتزام التنظيمي

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا نلخص أهمها فيما يلي:

1- يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط بها من جانب الفرد (حمد، 2003).

2- يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.

3- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها . (حمادات، 2006).

4- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوي الأداء والانجاز. (عبد الحميد، رشوان، 2010).

5- يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (رفعت، 2003).

6- قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية، والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وجود مستوى عال من الانخراط فيها لفترة طويلة.

- 7- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- 8- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. (وصفي، 2001).
- 9- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة. (حنونة، 2006).
- 10- الالتزام تنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمؤسستهم (المدهون و الجزراوي، 1995).
- 12- متعدد الأبعاد، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر. (عيسى، ابازيد، 2014)
- 13- افتقاده لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب تأثير العوامل الأخرى فيه.
- من خلال التطرق إلى خصائص الالتزام التنظيمي، يتبين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل تجاه منظمته، ورغبته القوية في أن يكون عضوا فعالا فيها.

06-أنواع الالتزام التنظيمي

يمكن تصنيف التزام الشخص داخل المنظمة تبعاً لإختلاف المصدر، الذي يحدد نوع وطبيعة التزام الشخص، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوا مفهوم الالتزام فقد أشار Perry & Angle 1981 أن هناك نوعين من الالتزام:

1- الالتزام القيمي: Commitment Value وهو مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الشخص داخل المنظمة.

2- الالتزام للبقاء: Stay To Commitment هي الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة.

في حين حدد Herscoviter & Meyer 2001 طبقاً إلى Gould & Penley ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي وهي :

أ- الالتزام المعنوي: Commitment Moral ويشير إلى الدرجة التي يكون فيه الشخص مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة .

ب-الالتزام المحسوب: Commitment Gaulctive ويكون قائم على أساس تلقائي، الشخص العامل على المكافآت والحوافز مقابل إنجاز المهام.

ج-الالتزام الانتقالي: Commitment Alienative) ويشير إلى الارتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الشخص بأن المكافآت التي لا تتناسب مع المهام المنجزة، مع ذلك يبقى مستمراً بالعمل بسبب الضغوط البيئية.

أما الزبيدي(2004) فقد ميز نوعين للالتزام التنظيمي هما:

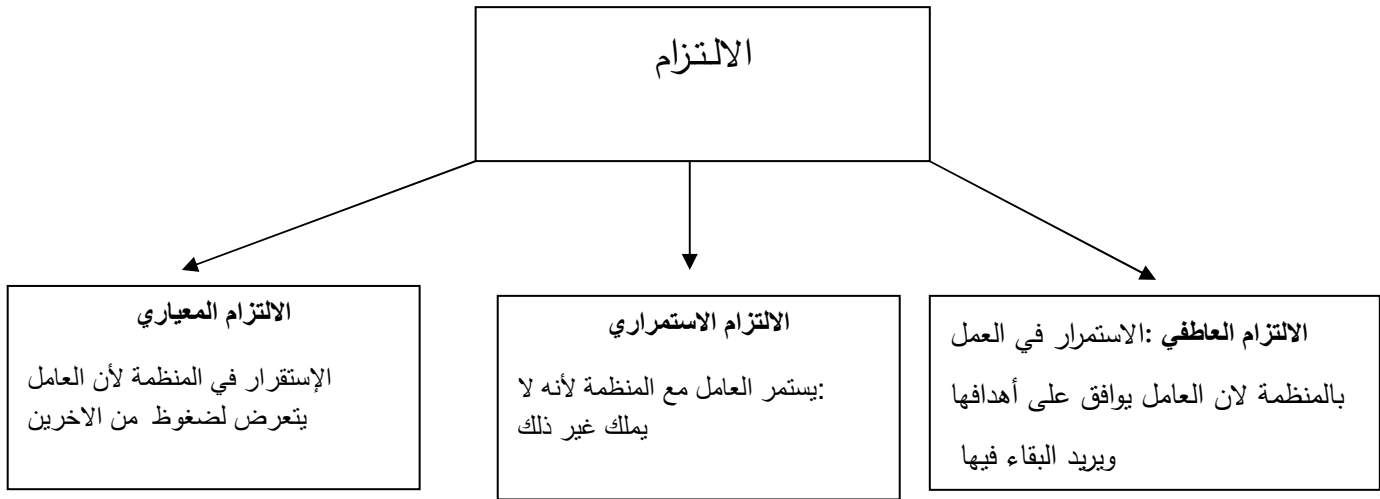
1- الالتزام الخارجي (Commitment External): ويبرز هذا النوع بأن الالتزام نتيجة إذعان العاملين، إذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأشخاص قوة أقل من صياغة وتشكيل حياتهم العملية فالإدارة تحدد لهم طرائق وظروف العمل، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية أو قد ينعكس الالتزام الخارجي في الالتزام الشخصي تجاه زبائن المنظمة.

2- الالتزام الداخلي (Commitment Internal): ينبثق هذا النوع إن الالتزام من داخل الشخص، فالأشخاص يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين، على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله. إذ ما أرادت الإدارة العليا التزام داخليا للأفراد. يجب عليها إدراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الهدف (الزوبيدي، 2004).

07- أبعاد الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي اليوم، وذلك بحسب الاتفاق بين الباحثين ومنهم ، 1982 Wiener و Jaros و al 1993 Meyer & Allen , 1991 وهي: الإلتزام المستمر، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري.

الشكل رقم (12) أبعاد الالتزام التنظيمي حسب المدخل الحديث



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون ترجمة رفاعي محمد بسيوني إسماعيل (2004)

7-1- الالتزام الاستمراري :

الالتزام الاستمراري حسب Allen & Meyer 1991، Jaros 1993

أنه الدرجة التي يشعر من خلالها الشخص وكأنه مكبل في مكانه أي مجبراً على العمل في تلك المنظمة، نتيجة التكاليف أو الالتزامات المالية التي تصاحب تركه للمنظمة، إذ تكون هذه التكاليف مادية أو معنوية متمثلة بفقدان المزايا القائمة على الأقدمية مثل الترقيّة، التقاعد، والتفريط بالعلاقات والاتصالات مع زملاء العمل فضلاً عن هدر الوقت والجهد المطلوب في اكتسابه لمهارات جديدة في العمل الجديد عند ممارسته للعمل في منظمة أخرى.

أما كردونا ولقماريزينو Kardona & Lagomarsino 2003: فقد أشارا إلى أن مفهوم الالتزام المستمر يعود إلى مفهوم بيكر Becker 1960 حول الاستثمارات والمراهنات الجانبية التي تشير إلى تقدير ومعرفة مستوى التوازن

بين الجهد المبذول والمكافآت التي يحصل عليها الشخص نتيجة إنجازهِ لذلك العمل. ويرى ستالورث Stallworth 2003: إن مفهوم الالتزام المستمر يتطابق مع مفهوم الالتزام المحسوب من حيث دمج العوائد المرتبطة بعضويته في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصرف النظر عن التكلفة المترتبة على ترك المنظمة فإن الالتزام المستمر يتطور على أساس عدد من العوامل مثل زيادة الإستثمارات، المراهقات الجانبية، قلة البدائل المتوافرة.

بذلك فإن الشخص يكون ارتباطه الرئيسي في المنظمة قائماً على الالتزام المستمر بعدة وسائل لتحقيق أهدافه الشخصية التي يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى بشكل عام .

أوضحت عدد من الدراسات بأن الالتزام المستمر قد ارتبط بعلاقة ايجابية طردية مع دوران العمل والغياب، في حين ارتبط الالتزام العاطفي والمعياري بعلاقة سلبية مع دوران العمل والغياب. لذلك فإن دور وأهمية التزام الشخص داخل المنظمة قد تشجع العديد من المنظمات إلى تبني إستراتيجية الالتزام بدلا من الإعتماد على إستراتيجية السيطرة في إدارة الموارد البشرية.

2-7-الالتزام العاطفي (الشعوري):

عرف كل من Allen & Meyer 1991، أن هذا الالتزام يشير إلى التطابق أو الإندماج بقيم وأهداف المنظمة. كما يصف Jaros 1993 , et al الالتزام العاطفي بأنه الدرجة التي يكون فيها الشخص مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من

خلال جملة من المشاعر والعواطف مثل الولاء، السعادة، الانتماء الرغبة، ويوضح Lagomarsiona & Cardona (2003) طبقا (1974) Buchanan بأن مفهوم الالتزام العاطفي يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث مدى تطابق وإيمان الشخص بأهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة.

ويؤكد Lee 2003، بأن الالتزام العاطفي للشخص قد يتطور اعتمادا على ثلاثة أسس متمثلة:

-القيم المشتركة، تطابق الأهداف وصلة الهوية، الإندماج الشخصي. وبذلك فإن الأشخاص الذين يمتلكون التزام عاطفي قوي يندمجون في العمل مع المنظمة و ينغمسون فيها لأنهم يرغبون في ذلك وبالتالي فإنهم يستمرون في ذلك العمل. فهو الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، وإيمانه القوي بقيمتها وأهدافها.

3-7-الالتزام المعياري :

بين Allen & Meyer 1990 أن الالتزام المعياري يعكس شعور الشخص بالواجب والتعهد بإستمراره في العمل داخل المنظمة، إذ يوضح Wiener 1982 بأن الشعور بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الشخص قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي). أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)، ويؤكد Lee 2003، إن الالتزام المعياري للشخص قد يتطور بالاعتماد على ثلاثة أسس هي:

أ- عندما تقوم المنظمة بتزويد الشخص بالمكافآت المقدمة مثال تكاليف العلاج، أو تحملها تكاليف كبيرة مثل تكاليف المصاحبة للتدريب على العمل، إن إدراك الشخص لهذه الاستثمارات يؤدي إلى شعوره بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال المبادرة بإنجاز المهام المطلوبة لنجاح واستمرار المنظمة.

ب- إن الالتزام المعياري يعكس العقد السيكولوجي بين الشخص وزملاء العمل وبين المنظمة، لذلك فإن العاملين من ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بأنه يجب عليهم البقاء في المنظمة وفاءً لما تقدمه لهم .

في حين أشار 2001Herscovitch & Meyer الإلتزام المعياري للشخص قد يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس وهي :

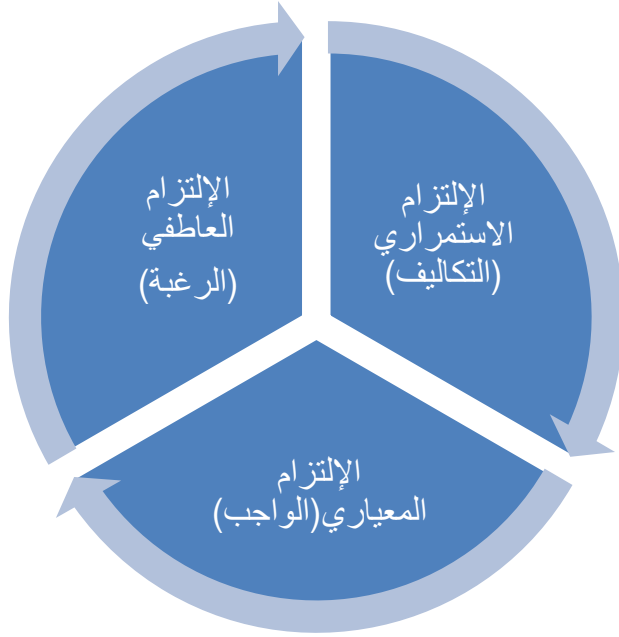
أ- العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الشخص.

ب-العقد السيكولوجي: إن الالتزام المعياري يعكس العقد السيكولوجي أو الارتباط النفسي بين الشخص وزملائه في العمل، وعليه يمكن القول بأن الأشخاص ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بأن يجب عليهم البقاء في المنظمة وفاءً لما تقدمه لهم.

ج- العوائد ومعيار التبادل: إن المنظمة عندما تقوم بتزويد الشخص بالمكافآت المقدمة له العطل الصيفية، مصاريف التكوين والمشاركة في الملتقيات، التكفل بالعلاج. يؤدي بالأشخاص بشعورهم بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال المبادرة بإنجاز المهام المطلوبة منهم لتحقيق نجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال

فالعقد السيكولوجي والعوائد المادية هما مكونان مشتركان أساسيان في الالتزام المعياري.

الشكل رقم (13) أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر من إعداد الباحثة

8- عوامل بناء الالتزام التنظيمي

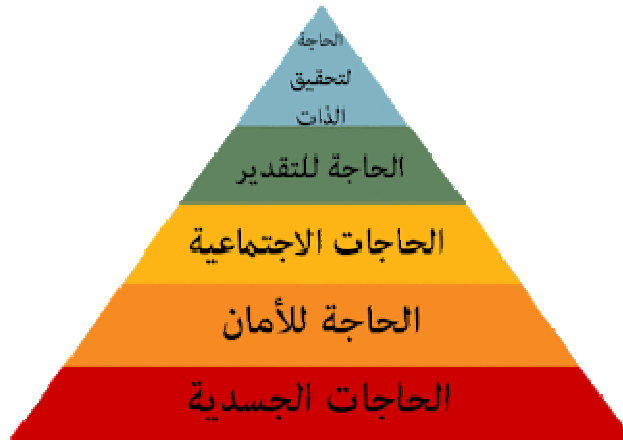
هناك بعض العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي، بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والبعض الآخر يتعلق بالخصائص الشخصية للفرد، بخصائص الوظيفة وإدراكه لظروف بيئة العمل. العوامل التنظيمية الأخرى ومن بين هذه العوامل كما يلي:

1-8 العوامل المتعلقة بصفات الشخصية

وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة

الخدمة في المؤسسة والدوافع وقيم العاملين ومعتقداتهم عن العمل والحاجة إلى الانجاز. كذلك يسعى الفرد لإشباع حاجاته في الجيولوجيا الأساسية كحاجته للأمن والطمأنينة في التعليم كما يسعى أن يكون ذات مكان محبوب و الانتماء إلى جماعة معينه وتحقيق ذاته حسب ما صنفه سلم ماسلو في تحديد تدرج الحاجات الإنسانية.

الشكل رقم (14) يوضح سلم الحاجات لماسلو.



المصدر : موقع الصرير أطلع عليه يوم 2023/06/10 على الساعة 17.30

2-8 العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية

ويشير إلى ما إذا كانت هناك فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة فالبيئة التي توفر ظروف عمل بديلة تكون أفضل من حيث الأجور وساعات العمل، وكلما كانت الظروف الاقتصادية أفضل، كلما زادت الفرص وزادت الخبرة وزادت فرص العمل.

- قلة الضغوط الخارجية التي يتعرض لها الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام تجاه المنظمة. لكنه كان على العكس من ذلك. تؤثر مستويات البطالة

وانخفاض الوظائف المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بزيادة فرص العمل (لين و عبد الوهاب، 1998).

3-8 العوامل المتعلقة بالبيئة العمل الداخلية

العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية. الإدارة الناجحة هي الإدارة التي يقودها أشخاص أكفاء وذوي مهارات عالية. وقد بحثت العديد من الدراسات العلاقة بين العوامل الداخلية مثل الأجور، والإشراف، والقيادة، وفرق العمل، ومن بينها الأجور العادلة المتناسبة مع عبء العمل، والحوافز المستمرة، والمشاركة في صنع القرار. إن وجود فرق العمل التعاونية له أثر إيجابي على الفعالية والرضا التنظيمي، وبالتالي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي. (خير الدين، النجار، 2010).

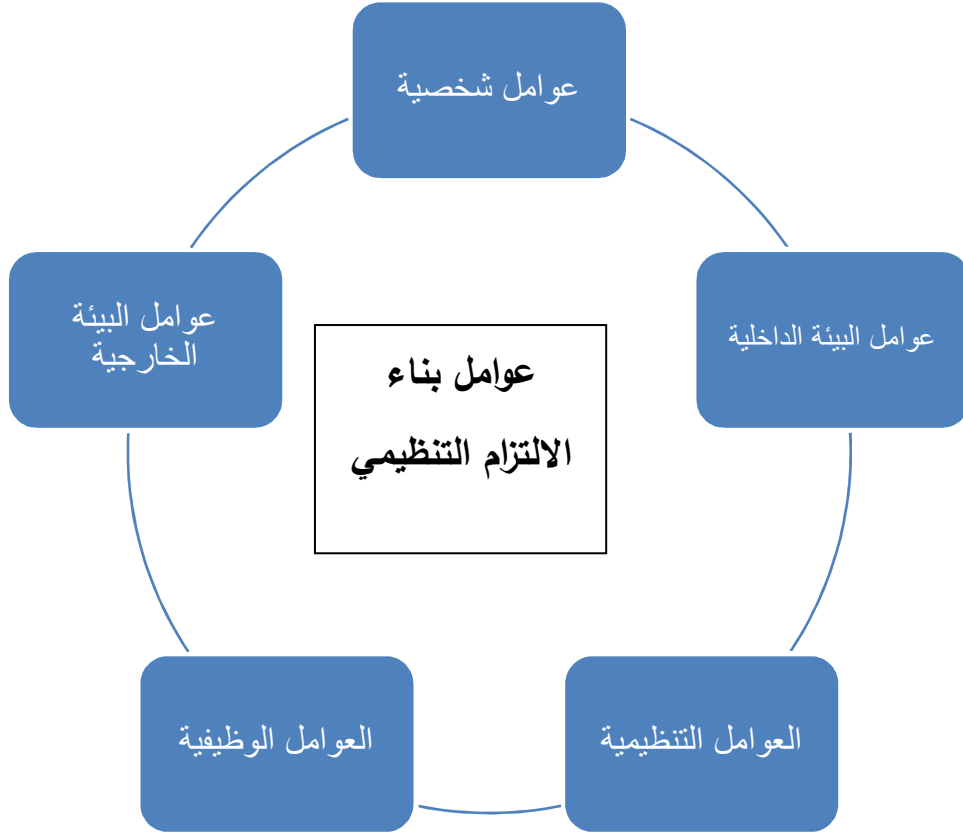
4-8 العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة

وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها ومتطلباتها المختلفة من مهارات وقدرات، فالتنوع والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والأهمية والمسؤولية في مجال العمل من شأنها أن تزيد من درجة الالتزام التنظيمي، وبالعكس كلما زاد مستوى التوتر والسرعة أو عدم قيام الموظف بدوره في المنظمة، انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.. (شجاع، 2012).

5-8 العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية

ترتبط هذه العوامل بالمنظمة وبالظروف السائدة أو العلاقات مع الموظفين والوظائف والتي يمكن للمنظمة أن تحد أو تزيد من تأثيرها، مثل الأجور، وأساليب العمل، وحرية اختيار مجموعات العمل. (نعساني، 2001).

الشكل رقم (15) عوامل بناء الالتزام التنظيمي



المصدر من إعداد إعداد الطالبة

09- علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المفاهيم المتداخلة :

يتداخل مفهوم الالتزام التنظيمي مع كثير من المفاهيم التي تبدو متداخلة، لا بد من فك هذا التداخل المفاهيمي كما يلي:

9-1- علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية:

وأشار غوبام وآخرون (2004) إلى أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يعد من أهم المفاهيم ذات الصلة بالالتزام التنظيمي، ويتجلى سلوك المواطنة التنظيمية في شكل سلوك مرتبط بالموظف، أي سلوك مجتهد لا علاقة له بالوظيفة. وليس له

نظام رسمي للمكافآت، ويشجع المنظمة على أن تكون منظمة فعالة، أما الالتزام التنظيمي فيشير إلى قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة ورغبة قوية في مواصلة العمل في المنظمة، لذا فهو مفروض وليس اعتباطياً يشير كلا المصطلحين إلى توجيه السلوكيات المتعلقة بالعامل ونقاط القوة الداخلية التي تساهم في النجاح التنظيمي. إلا أن Cardona & Lagomarcio, 2003 أكدوا على أن مفهوم الالتزام أوسع وأشمل من مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه يشير إلى أداء هذه السلوكيات. (السعدي، 2005).

2-9 علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي :

لقد تباينت تعريفات الولاء أو الإلتزام الوظيفي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، فقد لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل الإلتزام نحو العمل، والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل والالتزام نحو المؤسسة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام الوظيفي (الشياب، 2011)

جرى اعتماد الولاء بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في العديد من الدراسات مثل دراسة جردان و آل 1981 Buchanan al et Garden وبوشان , 1974، وهذا يعني أن هناك فرقا بين الولاء والالتزام التنظيمي يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق بقيادة المنظمة والمنظمة ككل، وهو التزام طوعي للقائد والمنظمة ككل أي انه نابع من ذات الشخص، في حين إن الإلتزام هو تعهد أو شعور يدفع الشخص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف محدد، بهذا فإن حرية الاختيار تعد محددته تجاه هذا الهدف المحدد، إذ

انه قد يكون الإلتزام قسري في بعض الأحيان، وهكذا فان الولاء يعبر عن قوة الإلتزام (BUCHAN, 1974).

3-9 علاقة الإلتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، يتبادلان العلاقة بصورة ايجابية بوصفها من الاتجاهات المهمة التي تؤثر في سلوك الشخص داخل نطاق العمل في حين أشار أوكابرا Okapra 2004 إلى أن الإلتزام لا يعني الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل معين، في حين يعكس الإلتزام درجة الاستعداد التي يشعر من خلالها الشخص بصوره ايجابية أو سلبية تجاه مختلف مجالات العمل. نخلص إلى أن الإلتزام التنظيمي هو مفهوم أوسع من الرضا الوظيفي (سليمان، وهب، 2011).

4-9 العلاقة بين الإلتزام وبعض المتغيرات الديمغرافية:

أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي ومجموعة من الصفات الديمغرافية مثل العمر، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالوظيفة، نوع الوظيفة، دخل الموظف والمستوى الوظيفي.

1-4-9-العمر أو السن:

ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة كأحد المتغيرات الشخصية حسب روتانا وآخرون، أكدوا أن هناك علاقة بين السن و مستوى الإلتزام التنظيمي فلقد وجد علاقة موجبه بين العمر والإلتزام التنظيمي، إن كبار السن أكثر التزاما للمنظمة من صغار السن. وتوصلت كذلك دراسة الشيخ إلى وجود علاقة بين العمر

والالتزام التنظيمي، كما أن هناك دراسات أخرى تؤكد على وجود علاقة قوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والعمر. بينما باهدون و آخرون، توصلوا إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين العمر والالتزام التنظيمي ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين السن والالتزام التنظيمي غير أن اغلبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين. (حنفي، 2007).

2-4-9 سنوات الخبرة في المؤسسة

اختلفت الدراسات و الأبحاث حول العلاقة بين سنوات الخبرة في المنظمة – الأقدمية – الالتزام التنظيمي فتوصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين هذين المتغيرين يعني كلما زادت سنوات الخبرة زاد الالتزام التنظيمي بينما دراسات أخرى أكدوا عدم وجود علاقة بينهما.

إلا أن بوشنان Buchanan توصل أن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة للعاملين وذلك نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين العمال وزملائهم من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى. ويمكن القول أن وجود الارتباط الموجب ما بين الأقدمية والالتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة، إضافة إلى تلك التي أبرزها بوشنان مع تقادم وجود الطرد في محيط العمل تزداد خبراته في الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى تحقيق مراكز وظيفية متقدمة. علاوة على إمكانية تحقيق الامتيازات الوظيفية الأخرى المعنوية أو المادية لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة وحقق مراكز وظيفية متقدمة للانتقال للعمل في منظمة أخرى (الختاتنة، 2013).

3-4-9 العائد المالي:

هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمه معينه وبمهام محددده للوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الالتزام التنظيمي فلن تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة زايد الذي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره احد مصادر الدخل .

4-4-9 الجنس

أما على مستوى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف فقد توصلت نتائج دراسة هارلر إلى وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطه تتمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة على عكس ما جاءت به دراسة نتائج خاصة فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث، وجد أن المرأة غير المتزوجة أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها من المرأة المتزوجة. (لينا، 2000).

جاءت دراسة مارش ومروني، بعد مراجعة العديد من الدراسات المهمة بمسببات الالتزام وترك العمل أن الرجل أكثر استقامة والتزاما من المرأة وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرى أن الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، إلا أن طبيعته مستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي التي تعتبر المؤثر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي إلا أن عددا من الباحثين يؤكدوا أن كل ما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها.

5-4-9 المستوى التعليمي

وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد أوضحت غالبية نتائج الدراسات إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين تأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لإرتفاع معدلات التوقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية كلما ارتفع تأهيله العلمي ولم يتوصل كل من المير باتمان إلى نتائج حاسمة للارتباط بين التأهيل العلمي والالتزام التنظيمي في حين وجد العتبي أن كلما ارتفع معدل عمر الفرد وارتفع تأهيله العلمي ارتفع التزامه للعمل. (هزي، 2015).

9-4-6 المستوى الوظيفي للفرد:

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تبيننت نتائج الدراسات فقد وجد كلا من العبادي ومساعيده عدم وجود علاقة بين المتغيرين في حين وجد الفضلي علاقة سلبية بين متوسط الالتزام والفرد والمستوى الوظيفي له وقد أكد على انه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع متوسط التزامه (عبد العزيز، 2004).

10 نظريات الالتزام التنظيمي

اختلفت نظريات الدراسة للسلوك الإنساني داخل المنظمات وتباينت فمنها ما هو كلاسيكي بحيث اهتم بدراسة المؤسسة وأفرادها واعتبرها نسقا مغلق، ومنها ما هو حديث اهتم بدراسة المنظمة واعتبرها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية (الخطيب، 2009).

10-1 النظريات الكلاسيكية:

10-1-1 النظرية البيروقراطية: تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبر بأنها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ و البيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الالتزام والالتزام في أداء الأعمال والمهام المنوطة بالأفراد العاملين ومن خصائص هذه النظرية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة .
- تحويل الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها .
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.
- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤيدونها.
- إنتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.
- حفظ الوثائق الرسمية وأرشفيتها وتنظيمها.
- تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التعاقد التقاعد وزيادة الرواتب.

10-1-2 نظرية الإدارة العلمية

تعود نظرية الإدارة العلمية إلى فريدريك تايلور معتمداً فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بانجاز عمله بأعلى كفاءة بأقل تكلفه مع تحقيق سلوك الالتزام عند العاملين. ومن أهم افتراضات هذه الأخيرة .

- أ- النظر للعامل على انه آلة تستجيب لجميع الأوامر والتعليمات .
- ب- اعتماد مبدأ تقسيم العمل .
- ت- تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين وذلك لتحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- ث- دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء والالتزام داخل المنظمة.
- ج- اعتماد مبدأ الرشد والعقلانية في التعامل مع الإدارة .
- ح- اعتماد مبدأ الحركة والوقت لتفادي ضياع الوقت والجهد و تجسيد الالتزام في انجاز الأعمال المنوطة للعاملين.(Jean-François , 2007).

3-1-10 نظريه التنظيم الإداري

يعتمدها هنري فايول حيث تمحورت أفكاره حول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق الأمر والرقابة وأهمية معرفتها وتدريسها في الجامعات وقد اقترح 14 مبدأ لنجاح العملية الإدارية:

- 1- **تقسيم العمل:** ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.
- 2- **السلطة والمسؤولية:** يرى فايول ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية

رغم صعوبة تحديد المسؤولية كلما ارتقى الفرد في السلم الإداري.

3- **الإنضباط** هو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوس، ويرى فايول أن أساس الالتزام هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع كما يرى أن الالتزام يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة.

4- **وحده القيادة:** وهي أن يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا لان القيادة الثنائية تسبب ارتباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤساء مختلفين وبالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة سواء على الأداء والفاعلية أو الانضباط.

5- **وحده التوجيه** وهو أن يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطه واحده لجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.

6- **تبعية المصالح الفردية:** المصلحة العامة ويقصد بهذه الأخيرة تكريس الفرض لجميع جهوده لخدمة المصلحة العامة.

7- **تعويض الموظفين:** تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافآت في العمل فيجب أن يركز العاملين على نظام جديد لمكافأة الجهود المبذولة.

8- **التسلسل الإداري:** ويعني به التسلسل من اعلي الهيكل التنظيمي وبذلك تحقق طريقه الاتصال في المؤسسة.

9- **المركزية:** ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرار في المؤسسة وتمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العالية للدرجة العالية.

10- النظام: ويعني أن هناك مكان لكل فرد ولكل فرد مكان، في المشروع ويقصد به تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري.

11- العدالة وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت ويعرفها فايول بأنها تنفيذ القوانين المنصوص عليها بروح العطف.

12- الاستقرار ويقصد به تحقيق الاستقرار لدى العاملين من خلال تطبيق الإدارة لقوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة طويلة.

13 المبادرة: وتعني المبدأ في انجاز المهام والإبداع والابتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.

14 الروح الجماعية: تتمثل في العمل بروح الفريق، من خلال التعاون، والتضامن والتآلف بين العاملين (الشماع ، 1999).

2-10 النظريات الحديثة : الموقع الالكتروني Dr.ama اطلع عليه بتاريخ 10-

2023-07 على الساعة 23.10

1-2-10 نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو

نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو افترض ماسلو أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتجدد وتساهم في تجسيد الالتزام الوظيفي وهي كالآتي:

الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياء الفرد من طعام وشراب وجنس وراحة وتعتبر هذه الأخيرة أقوى الحاجات الإنسانية.

أ الحاجة إلى الأمن: وتتمثل في توفير الحماية للفرد من الأخطار البيئية سواء كانت خطرا صحيا أو اقتصاديا أو ماديا.

ب- الحاجة للحب والانتماء: تمتع الفرد بالحاجات وإشباعها كالحب والصدقة والقبول باعتبار الكائن باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه.

ج- حاجات الاحترام: ويهتم هذا الأخير بشعور الأفراد بالقيمة والأهمية وتتمثل في المكانة الاجتماعية اعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له.

د حاجات تحقيق الذات: وتمثل هذه الأخيرة الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في حياته كأن يكون مديرا أو رجل أعمال ويأتي إشباع هذه الأخيرة بعد إشباع جميع الحاجات السابقة للفرد.

الشكل رقم (16) يوضح نظرية الحاجات لماسلو

حاجات تحقيق الذات	<ul style="list-style-type: none"> ⊛ الاستقلالية ⊛ الإبداع ⊛ تحقيق الآمال
حاجات الاحترام	<ul style="list-style-type: none"> ⊛ احترام النفس ⊛ تقدير الآخرين ⊛ تحقيق إنجازات
حاجات اجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> ⊛ الصحة ⊛ القبول من الآخرين ⊛ عضوية جماعة
حاجات الأمان	<ul style="list-style-type: none"> ⊛ أمان النفس والممتلكات ⊛ تجنب الخطر ⊛ تجنب الضرر والأذى ⊛ تجنب الألم
الحاجات الفسولوجية	<ul style="list-style-type: none"> ⊛ طعام ⊛ ملابس ⊛ مأوى ⊛ الدفء

المصدر: المرجع الالكتروني للمعلوماتية اطلع عليه يوم : 2023/07/10 على الساعة 22.00

2-2-10 نظرية ماكيلاند للحاجات:

اهتم ماكلياند في نظريته بعملية تحفيز الأفراد في مكان العمل وحدد ثلاثة أنواع من الحاجات التي تؤثر على الفرد وفعاليتها اتجاه عمله منها :

- الحاجة إلى السلطة والانتماء والحاجة للإنجاز.

- الحاجة إلى السلطة:

رأى الباحث بان هناك نوع ثالث من الأفراد الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع ويرى إن هؤلاء الأفراد عادة ما ينجحون بتمتعهم بسمات قيادية بالالتزام في العمل في إطار مؤسسات مختلفة ولان العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة والمؤيدين الذين يشاطرنهم الرأي ومن أهم سمات هؤلاء الأفراد تلهفهم على القوة والاستشارة بالقرار، ومن ثم التحول إلى تسلط فردي بمعنى الميل إلى السيطرة والتحكم في الآخرين.

- الحاجة للانتماء: ويعني بها ميل الأفراد إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم.

- الحاجة للإنجاز: ويقصد بها الأفراد الذين توفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، ويبتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

3-2-10 نظرية x و y:

1-3-2-10 نظريه (x): تقوم على الافتراضات التالية:

1- إن الفرد كسول بطبعه يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعه

2- الأفراد العاملين يتم إجبارهم على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وانجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

3- يفضل الفرد العامل، التوجيه ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات.

10-2-3-2 نظريه (y): تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

1- ترى أن الأفراد يقومون بالعمل وبذل الجهد العملي والذهني بشكل طبيعي ويعتبرونه مثل اللعب والراحة.

2- ترى بأن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لترجمه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف ولكن يمكن للأفراد ممارسة الرقابة الذاتية و القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف داخل أي مؤسسة

3- ترى أن الفرد العامل العادي باستطاعته تحمل المسؤولية إذا ما توفرت لديه الظروف المناسبة للعمل.

4- يسعى الفرد في العمل ويتطلع إلى أن يكون هناك تساوي وتعادل بين التزامه وانضباطه في العمل والتحفيز الذي يحصل عليه من خلال ما ينجزه من مهام .

5- للأفراد العاملين قدرة كبيرة على ممارسة الإبداع والتطوير، وخلق كل ما هو جديد ويكون في صالح المنظمة.

11-مداخل الالتزام التنظيمي :

1-11 المدخل السيكولوجي:

يبحث هذا المدخل الأسس القائمة في العلاقة بين الفرد من جانب والمنظمة من جانب آخر، إذ أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد ومنظمتها مما يحقق

درجه من التطابق، وبالتالي درجه الارتباط بين الفرد والمنظمة فالمدخل السيكولوجي يركز على العلاقة بين الفرد والتنظيم. فقد يرى شيلدن sheldon1971 أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها بين يربط بين الفرد والمنظمة، اما بورتر وآخرون في 1982 يوضحون بان الالتزام التنظيمي يمثل درجه تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وجاء في تعريف فردويل و آل vadewelleet al 1995 بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

2-11 المدخل التبادلي :

يرى هذا المدخل أن الالتزام نابع عن صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد العامل، وبهذا المنظور يدرك الأشخاص المنافع التي يحصلون عليها على أنها عناصر ايجابية والتي تسهم بالمقابل في الرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة، بما يعني أن الالتزام هو توازن بين الكلف والمكافآت التي يحصل عليها الشخص والمرتبطة بعضوية في المنظمة وهذا يتفق مع كل من Alutto & 1972, Hrebiniak و Wiener 1982, و Kidron .1978,

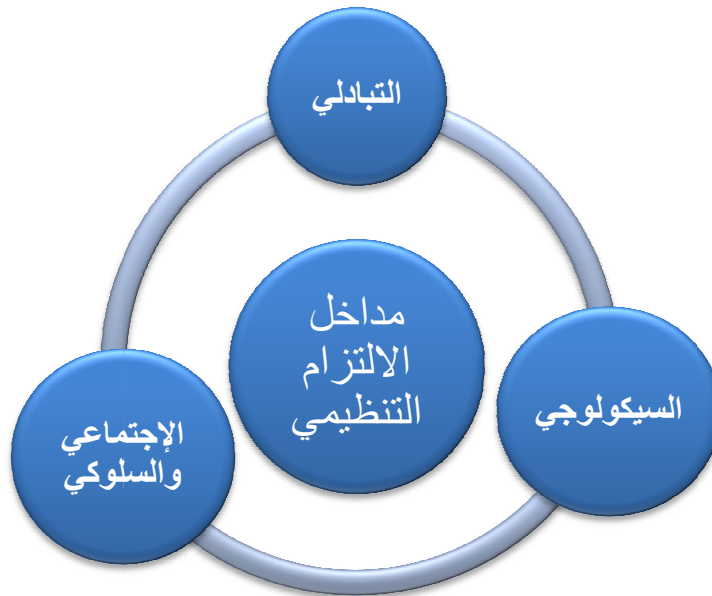
طبقا لهذا المدخل فالالتزام التنظيمي يمثل ظاهره تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويرى وانجل ANGLE ET PERRY، 1983 أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على انه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي انه طبقا لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

3-11 المدخل الاجتماعي و السلوكي:

حيث يرى كانتر Kanter (1972) أن الالتزام التنظيمي، يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بدل طاقاته وولائه إلى المنظمة، كنظام اجتماعي . (Kanter ,1972)، كذلك عبر سرانيك Saranich (1977) عن الالتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مفيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها. (Saranich ,1977).

كما يفسر هذا المدخل الالتزام التنظيمي على انه (المطابقة مع أهداف الشخص وقيم المنظمة، لرغبة بتركيز الجهد نحو مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها بدافع الرغبة القوية في إبقاء العضوية في المنظمة. وهذا ما يجسد حقيقة أن الالتزام هو القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الشخص) وهذا يتفق إلى ما ذهب إليه كل من Allen & Meyer, Mowdey.

الشكل رقم (17) مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

12 الإجراءات التنظيمية التي تشجع في بناء الالتزام التنظيمي:

تقوم بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الشخص داخل المنظمة، فقد أشار ديسلر 2003 Desler إلى بعض من هذه الممارسات.

أ. وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: إذ يجب أن يعرف مدير المنظمة إن الأشخاص هم أهم موارد المنظمة التي يجب الوثوق فيها وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

ب. ضمان معاملة طيبة وعادلة: يجب وضع نظام لمعالجة الشكاوى أو التظلمات بحيث يكفل التعامل الجيد مع كل العاملين.

ج. وضع نظام اختبار العاملين: إن بناء الالتزام يكون أو يبدأ قبل وليس بعد تعيين الشخص، ولهذا يجب زيادة فترة العمل التجريبية التي تطلب تضحية من الموظف المرشح للعمل لقياس مدى التزامه التنظيمي.

د. إشعار الموظف بالأمن، ويتحقق ذلك من خلال إستراتيجية توظيف مدى الحياة تمنح الموظفين شعوراً بالأمان، فضلاً عن إنشاء نظام حوافز ومكافآت يشجع الموظفين على المساهمة والمشاركة في أنشطة المنظمة بدلاً من مجرد عاملين.

هـ. مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم إلى تحقق الذات: من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين استغلال مهاراتهم ويجري ذلك بتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي، فضلاً عن إثراء وظائفهم ومانحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.

في حين أكاد دورال ومورقان (2000) Dorrell & Madigan.

وطبقا للدراسة المقدمة من قبل أووين وكونسلتين Aon و Consylting التي تناولت فاعلية الممارسات التنظيمية المختلفة في بناء التزام الشخص، إذ جرى تحديد خمسة مجالات رئيسة متمثلة بإشعار الشخص بالأمان، المكافآت، الاندماج، النمو التوافق.

13- طرق قياس الالتزام التنظيمي

هناك عدد كبير من الدراسات والبحوث التي اهتمت بتشخيص وتحديد مستوى التزام الشخص وطبيعة علاقته داخل المنظمة، وقد أكدت اغلب هذه الدراسات والبحوث على المقاييس الوصفية لقياس التزام الشخص داخل المنظمة، نذكر منها ما يأتي :

مقياس مطور من قبل ال وبرتر 1974 al et Porter والذي حدد ثلاثة أبعاد: الإيمان والقبول بقيم وأهداف المنظمة، الرغبة القوية في المحافظة على أعضاء المنظمة، والرغبة القوية في بذل أقصى الجهود لصالح المنظمة. في حين طور ال و جوش Jauch, al et مقياس الالتزام التنظيمي مكون من أربعة أبعاد المعرفة باستخدام المعرفة، المهارات، زيادة المعرفة في مجال العمال، بناء السمعة الجيدة في العمال، المشاركة بالأفكار والآراء الجديدة في مجال العمل. كما قدم كيدرون Kidron 1978 مقياساً تمثل ببعدين هما، الالتزام المحسوب والالتزام المعنوي .

وأخيراً قدم ألان ومايبر Allen & Meyer 1997 مقياساً لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي على وفق رؤية معاصرة إذ أكد على أبعاد، الإلتزام الشعوري، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر. ويعد هذا المقياس من أهم وابرز مقاييس الإلتزام التنظيمي وهاو مقياس مطور المتضمن 24 فقرة وقد جرى تخفيض عدد الفقرات

الى 18 فقرة بواقع 6 فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، ومن منطلق هذه الدراسات تم تحديد مقاييس الالتزام التنظيمي إلى مايلي:

1-13 مقاييس موضوعية:

هي طرق بسيطة وشائعة الاستخدام تعمل على تحليل العديد من الظواهر التي تعبر عن مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. ويستخدمون وحدات موضوعية لمراقبة السلوك، مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

- مستوى أداء العاملين.

- كثرة الغياب عن العمل.

- دوران العمل.

- كثرة حوادث العمل.

وتساعد هذه المقاييس السلوكية على التنبيه إلى المشاكل المحتملة المتعلقة بالالتزام التنظيمي، ولكنها لا تقدم بيانات مفصلة عن أسباب المشاكل أو كيفية التعامل معها.

13-2- مقاييس ذاتية

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طرق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبيًا أو إيجابيًا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة وذلك من خلال أسلوبين :

-إما توجّه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام، بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى تتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

14- العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الإلتزام التنظيمي :

هناك بعض العوامل التي تؤثر في تطوير الإلتزام التنظيمي منها :

14-1. عوامل تنظيمية: وهي عوامل تتعلق بخبرات الموظف العملية كالأستقلالية، وتماسك الموظفين، ونمط القيادة، التغذية الرجعية .

14-2-عوامل غير تنظيمية : وتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للموظف بعد قراره الأولي الإلتحاق بالمنظمة، وعندما تكون الرواتب المحققة من الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه الموظف، في منظمته فإن ذلك يعطيه تبريرا معقولا لقراره الأول أو عندما لا تكون هناك فرص عمل لاحقة ومن شأنه تغيير قراره الأول.

14-3-عوامل شخصية:الأفراد الموظفين يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم ومستويات الإلتزام التي يمنحونها لمنظماتهم كالعمر، المستوى التعليمي، الجنس الأقدمية و المستوى الوظيفي.

14-4-عوامل خارجية إن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تؤثر بشكل قوي على العاملين فهذا التأثير يختلف باختلاف

الالتزام المتكون ومرحلته فإذا كان الالتزام التنظيمي في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثراً في الموظفين وعلى قراراتهم، إذ يمكن أن يترك الموظفين منظماتهم باحثين عن فرص بديلة في منظمات أخرى، فالبيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد الموظفين، أما إذا تحقق لهؤلاء أهدافهم و انسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم مع أهداف المنظمة التي ينتمون إليها زاد استقرار الموظفين في العمل. إن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى إلتزامهم للمنظمة. (أحمد، 2012).

ومما سبق نقول أن للالتزام التنظيمي مجموعة من العوامل التي يمكن أن تكون سبب في تطوير أو تدني مستواه لدى الموظفين ونذكر منها: عوامل تتعلق باستقلالية العملية للموظف والإشراف المباشر، وعوامل تتعلق بتباين شخصيات الموظفين ومستوى، وعوامل تتعلق بالموظف إتجاه فرص العمل البديلة، وعوامل تتعلق بعوامل الجذب القوية من البيئة الخارجية نتيجة لعدم إستقرار الموظف منذ البداية.

15 معوقات الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العقبات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي، مما يترتب عليه شعور العاملين بالقلق، وتنامي هذا الشعور في شكل سلوكيات محبطة يعتمد عليها بقاءه واستمراره في العمل على مدى توافر فرص عمل في أماكن أخرى.

ويمكن تقسيم هذه العقبات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي إلى معوقات إدارية، ومعوقات بشرية، ومعوقات فنية

1-15 المعوقات الإدارية

تقتصر أهم المعوقات الإدارية الرئيسية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية. (صقر، 2012).

1-1-15 البيروقراطيات المتضخمة: أدى تضخم السلطة البيروقراطية وتركيزها على تنمية وتطوير وتوسيع نطاق سلطاتها وصلاحياتها وإمبراطورياتها ووقوفها عثرة أمام كل من يريد أن يحدث نوع من التغيير أو التحديث، بل تعتبره متطفلاً يجب مقاومته وإيقافه عند حده، وقد أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات، في حين أن الأهداف التي أنشأت من أجلها تلك الإدارات تعد أهدافاً ثانويةً

1-1-2- تقادم وجمود الأنظمة واللوائح مما يترتب عليه الآتي:

- عدم القدرة على تسريع وتيرة عملية اتخاذ القرار، وتلبية متطلبات العمل.
- كثرة التعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح بشكل متتابع دون إبلاغ المسؤولين الآخرين بها، مما يجعلهم يتخذون قراراتهم بناءً على نصوص قديمة متجمدة.
- غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها، مما يقود للخطأ.

1-1-3 عدم ملائمة بيئة العمل المادية: تشكل عدم ملائمة درجة الإضاءة والضوضاء والرطوبة والحرارة، أو سوء تصميم المكاتب عوائق مادية تشكل ضغوطاً على العاملين وتنفّرهم من بيئة العمل، مما تجعلهم ينتظرون نهاية ساعات العمل والانصراف من هذه البيئة غير المساعدة على العمل والإنجاز.

ويمكن حصر أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- انعدام تشجيع المؤسسة للعاملين.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.
- عدم المساواة في تقسيم العمل ومحاباة بعض العاملين دون الآخرين.
- سيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة.
- ضعف وريادة أنظمة الاتصالات.
- استخدام أنماط قيادية مستتبدة لا تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات

2-15 المعوقات البشرية:

- تقتصر أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الإدارية في مايلي :
- التشبع والوصول إلى حالة الاستغراق الزائد الذي يؤدي إلى نقص الوعي بحوثيات الوضع الراهن.
 - استعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
 - التفكير النمطي المقيد بالعادة الذي لا يخرج عن المألوف.
 - الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع والحذر من الخروج عليها خوفاً من التعرض للنقد أو الفشل.
 - عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عند مواجهتها والتغلب عليها.

ويضيف (القحطاني، 2008) المعوقات البشرية التالية:

-سيادة القيم والانتماءات الاجتماعية التي تفرض بعض التصرفات التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالوساطة والمحسوبية.

-انخفاض كفاءة بعض العمال لعدة أسباب من أهمها:

-ضعف التأهيل العلمي لكثير من العاملين.

-عدم وجود برامج تدريبية بشكل كاف مما يؤثر سلباً على مستويات الأداء وشعور العمال بالضجر بسبب صعوبة العمل على العاملين غير المدربين مما يشكل ذلك ضغوط عمل إضافية عليهم تجعلهم يفكرون بترك العمل، لأن أعمال ومهام الأجهزة الإدارية لا تعتمد فقط على التعليم بل يشكل التدريب رافداً مهماً في تكوين شخصيات مناسبة.

-نقص الخبرة: في الدول النامية لم يتم الاستفادة من الأفراد الذين بعثوا للخارج من أجل رفع مستوى خبراتهم العلمية في ظل جمود المنظمات المحلية.

-عدم رغبة العاملين في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، إما لعدم رغبتهم في الانتقال من المنطقة من أجل التدريب، أو أسباب أخرى .

بينما يحصر (السويدان والعدلون، 2004) المعوقات البشرية فيما يلي:

-ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.

-إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.

-إتباع عادات التفكير النمطية.

- القيود وقلة الحركة الفكرية.

3-15 المعوقات التنظيمية :

تتصدر أهم المعوقات الفنية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الخدمية فيما يلي:

- عدم توافر نظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار في المجالات التدريبية والتأويلية.

قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الروتينية والطارئة، والتقدم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق.

- ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري.

- نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغة الأجنبية.

- تقادم بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة عند جمع المعلومات والبيانات.

وصعوبة نقل واستخدام التقنية الجديدة، نتيجة اعتقاد المديرين والمسؤولين أنها تحتاج إلى تدريباً شاقاً ومستمرًا، وأن ذلك أصبح ضرباً من المستحيل على ذوي المستويات الوظيفية المتقدمة، أو على من لم يعتد عليها، أو على من تقدم به السن في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات، فصاحب المستوى الوظيفي المرتفع يعتبر استخدام هذه التقنيات والعمل عليها تبيدًا للوقت، وهناك من يسخرها ويستخدمها نيابةً عنه. أما من لم يعتد عليها فيرى أن الفشل في استخدامها أقرب من تعلمها، ولا يرغب في إحراج نفسه بأنه فشل في العمل عليها، بينما يرى

من تقدم به العمر أن التعليم في سن متأخرة لا يجدي لأنه أصبح غير صالح للتعلم (التويجري، 2003).

تضح مما سبق أن هناك بعض المعوقات الإدارية، والبشرية، والفنية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي، من خلال الجمود وعدم المرونة في التنظيمات الإدارية، مع الحرص على ضمان البيروقراطية بمفهومها السلبي القائم على التحكم

والاستبداد بالأمر، خاصةً في المؤسسات الخدمائية التي تعتمد عليها في الضبط والربط والحزم، مما يجعل النمط القيادي الأوتوقراطي يسود عليها، وهذا ما يتعارض مع تحسين بيئة العمل الداخلية أو إعطاء المرؤوسين الحرية في مواجهة المشكلات التقليدية والحالات الطارئة في العمل دون العودة إلى المستويات الإدارية العليا، مما يترتب عليه إضاعة الوقت والجهد والإبداع والابتكار

16- الطرق المعتمدة لتحسين الالتزام التنظيمي

ترتبط المستويات العالية من الالتزامات التنظيمية بالأداء الفائق للأعمال، وزيادة الربحية، وتحسين الإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين، ومقاييس رضا العملاء، وتقليل زخم العملاء، وقبل كل شيء تحسين ثقافة مكان العمل. هذا هو مستوى الالتزام الذي نتوقعه المنظمة من موظفيها. ولكي نصل إلى خلق جودة عالية من الإلتزام التنظيمي يجب :

- يجب خلق ثقافة عمل جماعي قوية: إن بناء ثقافة عمل جماعي قوية يسهل بيئة عمل صحية. لا يمكن أن يكون هناك موظفان متمثلان تمامًا في أي مؤسسة. عندما

يأتي الأشخاص من خلفيات مختلفة، ستكون هناك اختلافات في طريقة رؤيتهم للأشياء وإدراكهم لها، وينطبق الشيء نفسه عندما يعمل الأشخاص في فريق. ومع ذلك، إذا روجت منظمة لثقافة بناء الفريق، فسيكون الموظفون متحفزين للعمل معًا وتحقيق المزيد. سيساعد ذلك على تعزيز مستويات التزامهم وخلق تناغم ثقافة العمل على المدى الطويل. (إبراهيم، 2004)

- توصيل أهداف وتوقعات واضحة للموظفين: يريد معظم الموظفين أن يكونوا جزءًا من مستقبل لا يقاوم، فهم يريدون أن يعرفوا ما هو الأهم في عملهم وكيف يمكنهم تحقيق التميز في عملهم. لكي يكون للأهداف معنى وتكون فعالة.

- يجب توصيل الموظفين بوضوح بأهداف وتوقعات الإدارة: يميل الموظفون عندما يشعرون بإحساس الملكية إلى البقاء لفترة أطول مع المنظمة. (نوري، 2015).

- التحلي بالشفافية وتشجيع التواصل المفتوح: اسمح للموظفين بالمشاركة فيما يحدث داخل المنظمة، وكذلك كيف يمكنهم المساهمة بشكل أكبر في تطوير المنظمة. عندما تكون المؤسسة شفافة مع موظفيها وتشاركهم في الأرقام والأرقام، فإن ذلك يزيد من فرص شعور الموظفين بالتقدير وزيادة الشعور بالانتماء. وبالتالي تحسين أداء الموظفين من خلال الشفافية. (البدري، 2002).

- الحفاظ على أخلاقيات العمل: يرغب الموظفون في الشعور بالرضا تجاه المنظمة التي يعملون معها. إن وجود معايير عالية لأخلاقيات العمل يجعل الموظفين يشعرون بالحماس والاحترام تجاه المنظمة. عندما يعرف الموظفون

أن المنظمة لديها أخلاق عالية ، فإنهم يظنون مرتبطين بالمنظمة. تضمن أخلاقيات العمل الجيدة لأي موظف أن يكون لديهم مجال لعب متساوٍ في المنظمة لأداء وتنمية حياتهم المهنية. (طريف، 1993).

-تعزيز ثقافة العمل الإيجابية: ثقافة العمل الإيجابية هي المكان الذي يشعر فيه الموظفون بالسعادة لكونهم جزءاً من المنظمة، حيث يشعرون بالحافز والتشجيع لمشاركة الأفكار الجديدة وتسهيل التواصل مع الإدارة دون الخوف من سوء الفهم.

-تشجيع الموظفين على إيجاد التوافق الشخصي مع ثقافة المؤسسة.

- تنمية الثقة : عندما يبدأ الموظفون في تطوير الثقة فيما بينهم وكذلك القيادة ، فهذه علامة إيجابية على التطوير التنظيمي.

- يراقب الموظفون باستمرار قيادة المنظمة من أجل التحفيز والقوة، وتعلم مهارات صنع القرار، وكيف تساعد التغييرات الإستراتيجية داخل المنظمة وما إذا كان سلوكهم يعكس ما يقولونه. (سليمان، الشرع، 2002).

- تشجيع الابتكار: الابتكار هو أحد أفضل الطرق لتشجيع الموظفين، عندما يكون لدى الموظف فكرة عن القيام بالأشياء بشكل مختلف وبطريقة أفضل لا تثبط عزيمته، بل على العكس تحفزه على ابتكار المزيد من الأفكار الجيدة.

-تقديم التغذية الراجعة البناءة وليس النقد: يجب تزويد الموظفين بتعليقات بناءة كلما دعت الحاجة. يجب تقديرهم لما يفعلونه جيداً مما سيساعدهم على رفع معنوياتهم.

-إخبار الموظفين عندما يكونون على خطأ، كيف يعملون بشكل أفضل. هناك فرق بين النقد وردود الفعل البناءة. النقد يخبرك فقط بما هو خاطئ، وردود الفعل البناءة تخبرك بما هو الخطأ، ولماذا هو خاطئ، وكيف يتم تصحيحه. (عثمان، 2000).

-تفويض المهام بكفاءة: المنظمة التي تعمل بكفاءة تعرف فن تفويض المهام. يجب على المرء أن يفهم أنه لا يمكن القيام بكل العمل من قبل شخص واحد ، فهناك موارد مخصصة في المنظمة للقيام بمهام معينة. عندما يتم توزيع العمل بكفاءة، لا أحد مثقل بالأعباء.

-تقديم الحوافز: عندما يؤدي الموظف أداءً جيدًا بشكل استثنائي، تحتاج المؤسسات إلى تقدير مساهمته. في مثل هذه الحالات، من الجيد تقديم حوافز للموظف للتعرف على عمله الجيد وتفانيه. إذا أرادت المنظمة أن يكون لدى الموظفين التزامات عمل كافية، فمن الضروري أن تكافئهم الإدارة بشكل مناسب لأن الأشياء المختلفة تحفز أشخاصًا مختلفين. الموظفون الراضون والمشاركون هم أحد الأصول لأي مؤسسة. من المهم تقدير الأشخاص الذين يظهرون التفاني والالتزام تجاه المنظمة. تحتاج المنظمات إلى البحث بشكل أعمق والعثور على السبب الجذري للمشكلات التي يواجهها موظفوها واتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب لتقليل معدل دوران الموظفين (الكايد، 1999)

17-المزايا الرئيسية للالتزام التنظيمي

نظراً لأن الالتزام التنظيمي يحدد المدة التي سيبقى فيها الموظفون في مؤسساتهم فإن الموظفين الملتزمين هم أصول كل مؤسسة.

فيما يلي بعض الفوائد والمزايا الرئيسية التي ترتبط بهذه العوامل بالمنظمة وبالظروف السائدة أو العلاقات مع الموظفين والوظائف، والتي يمكن للمنظمة أن تحد أو تزيد من تأثيرها، مثل الأجور، وأساليب العمل، وحرية اختيار مجموعات العمل لتحسين الالتزام التنظيمي:

-إنتاجية عالية للموظفين : الموظفون الملتزمون منتجين للغاية. يؤمنون بالمنظمة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها وفريق القيادة. لا يُظهر هؤلاء الموظفون مستويات عالية من الإنتاجية فحسب، بل يضمنون أيضًا أن زملائهم وأعضاء الفريق يعرضون نفس الشيء أيضًا. (أبو شيخة، 2000)

-تقليل التغيب عن العمل:سيقوم الموظفون الملتزمون والمتحمسون بالإبلاغ عن تغيب أقل بكثير من أقرانهم. يتطلع الموظفون الملتزمون إلى الذهاب إلى العمل، وإكمال عملهم ، ومساعدة المشاريع ، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. (سلطان، 2004).

- فريق ممتاز: نظرًا لأن الموظفين المتفانين يستثمرون بشكل كبير في المنظمة، ونجاحها، فهم راعون في التعاون والعمل في فرق. يساهمون بشكل كبير في زيادة إنتاجية الفريق.

- يصنع داعمين أقوياء: يؤمن الموظفون المخلصون والملتزمون بمؤسستهم ، وبالتالي فهم مؤيدون فعالون وإيجابي لأرباب عملهم. إنهم مؤمنون ومؤيدون أقوياء لمنتجات صاحب العمل وخدماته وسياساته.

-تعزيز الثقة: قد يشعر الأفراد الذين يشعرون بأن لديهم علاقة صادقة مع الشركة التي يعملون بها بمستويات أعلى من التفاني والاحترام لتلك الشركة. هذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام. لخلق الثقة ، قد يقوم قادة الشركة بما يلي:

- معهد سياسات الاتصال المفتوح.

- ربط التغييرات المهمة في الشركة بجميع أعضاء الفريق بسرعة.

- خلق الفرص لتعليقات أعضاء الفريق (مدحت، 2007)

18- خلاصة الفصل

إن التطورات المتسارعة والتحديات الاقتصادية الكبيرة في ظل التكنولوجيات الحديثة والعولمة المعاصرة أجبرت المنظمات على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال البحث على أهم السبل للحصول على فرد منتج وفعال. فالعلاقة بين العامل والمنظمة علاقة طرية، كلما زاد اهتمام المنظمة بالفرد زادت فعاليته وأدائه وزاد التزامه.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية.

2. مجالات الدراسة.

3. مجتمع وعينة البحث.

4. المنهج المستخدم في الدراسة.

5. أدوات جمع البيانات.

6. أساليب تحليل البيانات.

1-تمهيد:

تعتمد النتائج التي يتوصل إليها الباحث على دقة الإجراءات المنهجية المتبعة وعلى الأساليب الإحصائية المناسبة والتمكن من استخراج استنتاجات علمية بغية إعطاء البحث قيمة عالية، فبعد التطرق في الفصول السابقة على التراث العلمي لموضوع الدراسة، سنعمل من خلال هذا الفصل على إسقاط هذه الدراسة على واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال التطرق إلى أهم الإجراءات الميدانية المتعارف عليها في البحث العلمي وذلك من خلال العناصر التالية: الدراسة الاستطلاعية. مجالات الدراسة. المنهج المستخدم في الدراسة. مجتمع وعينة البحث. أدوات جمع البيانات. أساليب المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية (الأولية) من أهم مراحل إعداد البحث العلمي، حيث أن نجاحها يرتبط بنجاح الدراسة الأساسية، فهي تساعد الباحث على التعرف على مختلف الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث، والصعوبات التي من المحتمل أن تواجهه أثناء إجراء الدراسة الفعلية، حيث تبني على مجموعة من الخطوات العلمية مخططا لها مسبقا، وأيضا معرفة مجتمع البحث والعينة التي سيتعامل معها، لهذا يتم وضع مجموعة من الأهداف، ويقوم برسم خطوات منهجية يتبعها في هذه الدراسة الأولية، حيث أن أول خطوة تسبق هذه المرحلة هو ضمان حصول الباحث على المعلومة من مصدرها، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم هذه الخطوات:

3- أهداف الدراسة الاستطلاعية

- استطلاع الظروف التي تجرى فيها الدراسة الأساسية ودراسة إمكانية التطبيق.
- التعرف على أهم الصعوبات والظروف التي قد تواجه الباحث أثناء الدراسة.
- التعرف على خصائص مجتمع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة الأساسية.
- التعرف على مدى وضوح فقرات الاستبيان بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.
- التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

3-1 مجالات الدراسة الاستطلاعية

أ- المجال البشري: قمنا باختيار 30 عاملا من مجموع عمال الجزائرية للمياه وحدة عنابة بطريقة عشوائية بغرض القيام بالدراسة الاستطلاعية.

ب- الحدود المكانية: تمت الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة

ج- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الاستطلاعية خلال شهر جانفي 2023.

4- التعرف بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة:

الجزائرية للمياه وحدة عنابة هي شركة عمومية اقتصادية ذات طابع اقتصادي تقع في 9 شارع حاسي بيضاء،حي جبهة التحرير الوطني (شاند مارس)النشاط الرئيسي للمؤسسة: توزيع المياه الصالحة للشرب

أما المقر الاجتماعي للمديرية العامة، المنطقة الصناعية واد السمار الحراش الجزائر العاصمة.

وحدة عنابة تتكون من عدة مراكز :

ا-مراكز التوزيع

1-مركز توزيع عنابة ← مركز حاسي بيضاء

2-مركز واد الفرشة ← بيشة يوسف واد الفرشة

3-مركز البوني ← البوني

4-مركز الحجار ← الحجار (طريق بوقطاية)

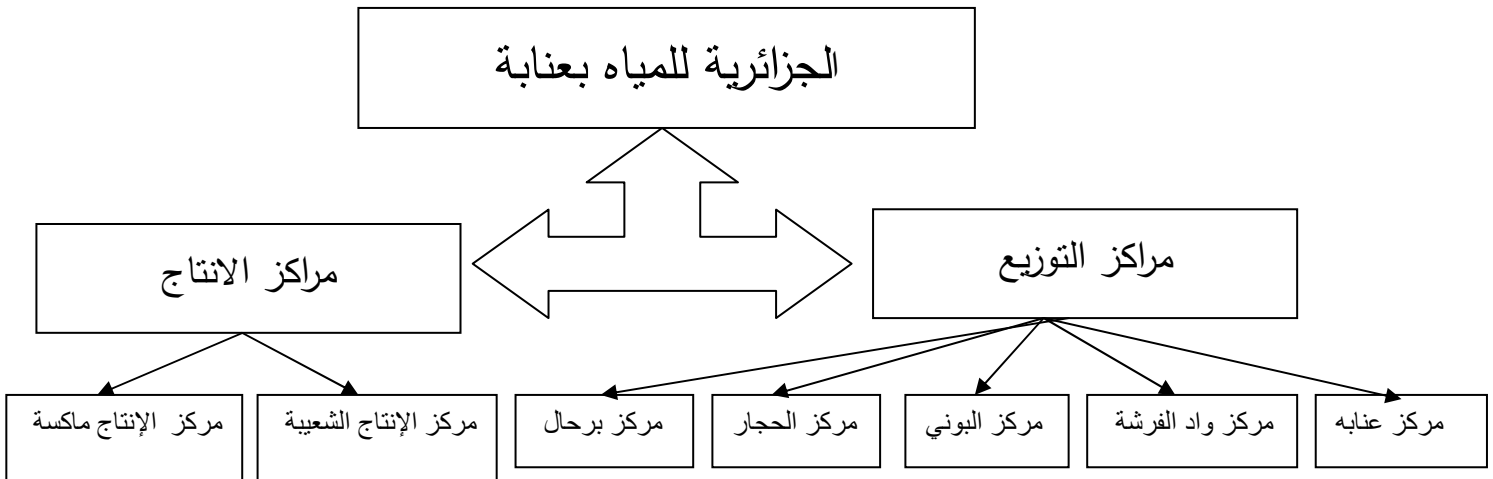
5-مركز برحال ← برحال مركز

2-مراكز الإنتاج

1- مركز الإنتاج الشعبية ← الشعبية

2- مركز الإنتاج ماكسة ← الطرف

شكل رقم (18) مراكز التوزيع والإنتاج للجزائرية للمياه بعنابة



المصدر: مديرية الجزائرية للمياه وحدة عنابة مركز

المجال البشري: حسب المعلومات الذي افادنا بها مدير الموارد البشرية السيد شويب

منير بأن الجزائرية للمياه تضم 1165 عاملا موزعين

حسب الجنس: النساء 123 ،الرجال 1042

حسب الحالة الاجتماعية : المتزوجين 1081 ،العزاب 84

مقسمين إلى :

1- المسؤولين الاطارات السامية : 17(رؤساء الدوائر و رؤساء المراكز)

-رؤساء المصالح :18 ، رؤساء الوكات التجارية :7، رؤساء القطاعات :9

-الإطارات :243

-أعوان التحكم :354

-أعوان التنفيذ :568

5- أدوات جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية:

5-1 فحص موقع التواصل الاجتماعي للمؤسسة: قامت الباحثة قبل الشروع في بناء

الأداة الرئيسية للبحث بزيارة موقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة لأخذ صورة

أولية عن مدى استعمالها وعدد المشتركين فيها وحركة التعليقات (الداخلة والخارجة)

وطبيعة المنشورات سواء كانت مرئية أو مسموعة أو مقروءة، ووتيرة النشر، كما قامت

الباحثة بقراءة بعض التعليقات من قبل زبائنها لأخذ صورة عن العلاقة القائمة بينهم وبين

المنظمة التي يتعاملون معها، وقراءة الردود على تلك التعليقات والزمن بين التعليق

والرد. وقد خرجت الباحثة بتصور عام حول مدى فاعلية المؤسسة ومن ثم نجاعة

عمالها وذلك من خلال تفاعل زبائنها مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

2-5 المقابلة :

وعلى ضوء التصور الذي خرجت به الباحثة من خلال قراءة أولية لمضامين صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة، قامت الباحثة بإجراء أربعة مقابلات مع بعض العمال وتم طرح عدد من الأسئلة وهذا ملخص لأهم الإجابات:

السؤال الأول: هل ترى الراتب والحوافز التي تقدمه المؤسسة يناسب المجهود التي تبذلونه؟

وكانت الردود متقاربة حول هذا السؤال، حيث عبر العمال اللذين تم طرح السؤال عليهم عن عدم رضاهم بالعائد مقابل الجهد الذي يقومون به، خاصة في ظل الارتفاع الذي تشهده معظم المواد الأساسية، ويرجع بعض العمال إلى الديون المتراكمة التي لم تستطع المؤسسة أن تستردها، والتي من شأنها أن تساهم في مراجعة الأجور وزيادة الحوافز.

السؤال الثاني: كيف ترون علاقتكم بمسؤوليكم؟

حيث أكد العمال اللذين طرح عليهم السؤال، أن العلاقة مع المسؤولين المباشرين يسودها الود والاحترام والتعاون والتشاور من أجل السير الحسن للمؤسسة، وحل المشاكل التي تعاني منها. خاصة في ظل ندرة تساقط الأمطار وتذبذب التزويد، والأعطال المتكررة جراء قدم البنية التحتية وأنابيب التوصيل، واتساع جغرافية المساكن في ظل انشاء مجمعات سكنية كثيرة في ولاية عنابة وبلدياتها.

والسؤال الأخير كان، ماذا تعني لك الجزائرية للمياه وحدة عنابة مركز؟

وفي ردهم على هذا السؤال أكد المعنيون أنهم يعملون جاهدين من أجل رفع التحدي رغم نقص الإمكانيات والموارد، وأنهم يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة ويعتبرونها مصدر رزقهم وسيفعلون كل ما بوسعهم من أجل تحسين الخدمات للمواطنين.

3-5 الاستبيان:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، واستعنا في بحثنا على الاستبيان، الذي يعتبر وسيلة أساسية للاتصال مع المبحوثين، قصد الحصول على آرائهم حول الظاهرة المدروسة. وعلى اعتبار أن هذه الأداة توفر قدرا جيدا من الموضوعية العلمية بعيدا عن التحيز لأنها تعد إحدى الوسائل الفعالة في جمع المعلومات في إطار الدراسات الوصفية، وقد قمنا بإعداد الاستبيان في صورته الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث روعي في إعداده أن يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تدور حول التحقق من التساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها.

وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث، فقد تكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول من الاستبيان: ويضمن تقديم الاستبيان وبعض المعلومات الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة.

الجزء الثاني من الاستبيان : ويضمن أسئلة تخص المتغير المستقل الخاص بالعدالة

التنظيمية وهو بدوره يحوي ثلاثة أبعاد تشكل في مجموعها 24 سؤالا

البعد الأول: العدالة التوزيعية ويتضمن 08 أسئلة.

البعد الثاني: العدالة التعاملية ويتضمن 08 أسئلة.

البعد الثالثة : العدالة الإجرائية ويتضمن 08 أسئلة.

الجزء الثالث من الاستبيان : ويتضمن أسئلة متعلقة بالمتغير التابع حول الالتزام

التنظيمي، ويحوي ثلاثة أبعاد تشكل في مجموعها 22 سؤالاً

البعد الأول : خاص الالتزام الاستمراري ويتضمن 07 أسئلة.

البعد الثاني : خاص الالتزام العاطفي ويتضمن 07 أسئلة.

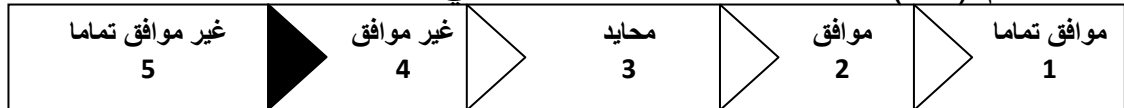
البعد الثالث: خاص الالتزام المعياري ويتضمن 08 أسئلة.

حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (19) يبين مقياس ليكارت الحماسي عندما يكون الاتجاه موجبا



الشكل رقم (20) يبين مقياس ليكارت الحماسي عندما يكون الاتجاه السالب



من إعداد الطالبة

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية : تم في هذا الفصل حساب

صدق وثبات أدوات الدراسة كما يلي:

1-6 الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على أساتذة جامعيين (أنظر الملحق رقم 01

)وأخذت كل اقتراحاتهم بعين الاعتبار من تصحيح بعض المفردات وتغيير بعضها

الآخر حتى وصل الاستبيان إلى حالته النهائية. (أنظر الملحق رقم 02)

2-6 صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال التطرق إلى:

- الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس .

- ارتباط كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه

3-6 محور العدالة التنظيمية

أ- الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية

الجدول رقم (01) معامل الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحور العدالة

التنظيمية

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	العدالة_التوزيعية	0,812**	0.00
2	العدالة_التعاملية	0,876**	0.00
3	العدالة_الاجرائية	0,792**	00.0

** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

من خلال قراءة الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين أبعاد محور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وكانت في مجملها مرتفعة إذ تراوحت بين 0.792 كأدنى قيمة و 0.876 كأعلى قيمة وهذا يدل أن المحور يتمتع بتجانس داخلي وبدرجة مرتفعة من الصدق.

ب- اتساق كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه لمحور العدالة التنظيمية

الجدول رقم: (02) معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي

تنتمي إليه لمحور العدالة التنظيمية

العدالة_الاجرائية		العدالة_التعاملية		العدالة_التوزيعية	
معامل الارتباط بيرسون	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
,625**	17	,471**	09	,872**	1
,685**	18	,605**	10	,559**	2
,714**	19	,749**	11	,643**	3
,566**	20	,540**	12	,574**	4
,452**	21	,652**	13	,528**	5
,684**	22	,489**	14	,553**	6
,845**	23	,625**	15	,325**	7
,577**	24	,612**	16	,497**	8

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون العبارات بالأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، و 0.05 ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمحور العدالة التنظيمية، وقد تراوحت القيم الارتباطية بين درجات العبارات والدرجات الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها ما بين 0,325** كأدنى قيمة و 0,872** كأعلى قيمة، مما يعني أن عبارات الأبعاد الفرعية متناسقة فيما بينها وتقيس البعد نفسه الذي يفترض أنها تنتمي إليه . وتقيس جانبا سلوكيا يعبر عنه بالتماسك الداخلي للمقاييس الفرعية وتقديره لمظاهر سلوكية واحدة.

ج- قياس ثبات محور العدالة التنظيمية بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم: (03) معامل الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية لأبعاد العدالة

التنظيمية

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة α
العدالة_التوزيعية	08	0.884
العدالة_التعاملية	08	0,772
العدالة_الاجرائية	08	0,839
المحور ككل	24	0,920

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين أبعاد محور العدالة التنظيمية تتراوح بين 0.772 و 0.884 وهي قيم ثبات مرتفعة. كما أن معامل

الثبات الكلي للمحور قد بلغ 0.920 وهي قيمة جد مرتفعة مما يدل على تمتع المحور بدرجة عالية من الثبات.

4-6 محور الالتزام التنظيمي:

الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم: (04) معامل الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية لأبعاد محور الالتزام

التنظيمي

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	الالتزام_الاستمراري	0,737**	0.00
2	الالتزام_العاطفي	0,590**	0.00
3	الالتزام_المعياري	0,330**	0.03

من خلال قراءة الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين أبعاد محور الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وكانت في مجملها مرتفعة إذ تراوحت بين 0.330 كأدنى قيمة و 0.737 كأعلى قيمة وهذا يدل على أن المحور يتمتع بتجانس داخلي وبدرجة مرتفعة من الصدق.

أ- اتساق كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه لمحور الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم : (05) معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمحور الالتزام التنظيمي

الالتزام_المعياري		الالتزام_العاطفي		الالتزام_الاستمراري	
الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون
15	,469**	08	,622**	01	,632**
16	,371**	09	,349**	02	,532**
17	,821**	10	,388**	03	,452**
18	,821**	11	,521**	04	,427**
19	,586**	12	,785**	05	,360**
20	,785**	13	,588**	06	,852**
21	,711**	14	,685**	07	,621**
22	,685**				

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي، وقد تراوحت القيم الارتباطية بين درجات العبارات

والدرجات الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها ما بين 0,388, 0 كأدنى قيمة و 0,852, كأعلى قيمة، مما يعني أن عبارات الأبعاد الفرعية متناسقة فيما بينها وتقيس البعد نفسه الذي تنتمي إليه .

ب- قياس ثبات محور الالتزام التنظيمي بالإعتماد على معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم : (06) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الالتزام التنظيمي

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة α
الالتزام_الاستمراري	07	0,568
الالتزام_العاطفي	07	0,428
الالتزام_المعياري	08	0,782
المحور ككل	22	0,735

يشير الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين أبعاد محور الالتزام التنظيمي تراوحت بين 0.428 و 0.782 وهي قيم ثبات مرتفعة. كما أن معامل الثبات الكلي للمحور قد بلغ 0.735 وهي قيمة جد مرتفعة مما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

من خلال استعراض الخصائص السيكمترية للمحورين نلاحظ أنهما يتمتعان بمؤشرات جد قوية من الصدق والثبات، مما يدفعنا الى الوثوق بهما في استعمالهما في الدراسة الأساسية.

7- الدراسة الأساسية**7-1 حدود الدراسة الأساسية:**

تمثلت حدود الدراسة الأساسية في :

أ- الحدود المكانية: تمت الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة.

ب- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الأساسية خلال شهري مارس وماي 2023.

8- تحديد مجتمع الدراسة و عينته:

8-1 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من عمال المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة

عنابة وسط والمقدر عددهم ب 250 عامل وعاملة.

8-2 تحديد حجم عينة البحث : تم اختيار 80 عاملا وعاملة ما يعادل 32% من

مجموع العمال بطريقة عشوائية عن طريق اجراء القرعة بعد حصولنا على قائمة اسمية

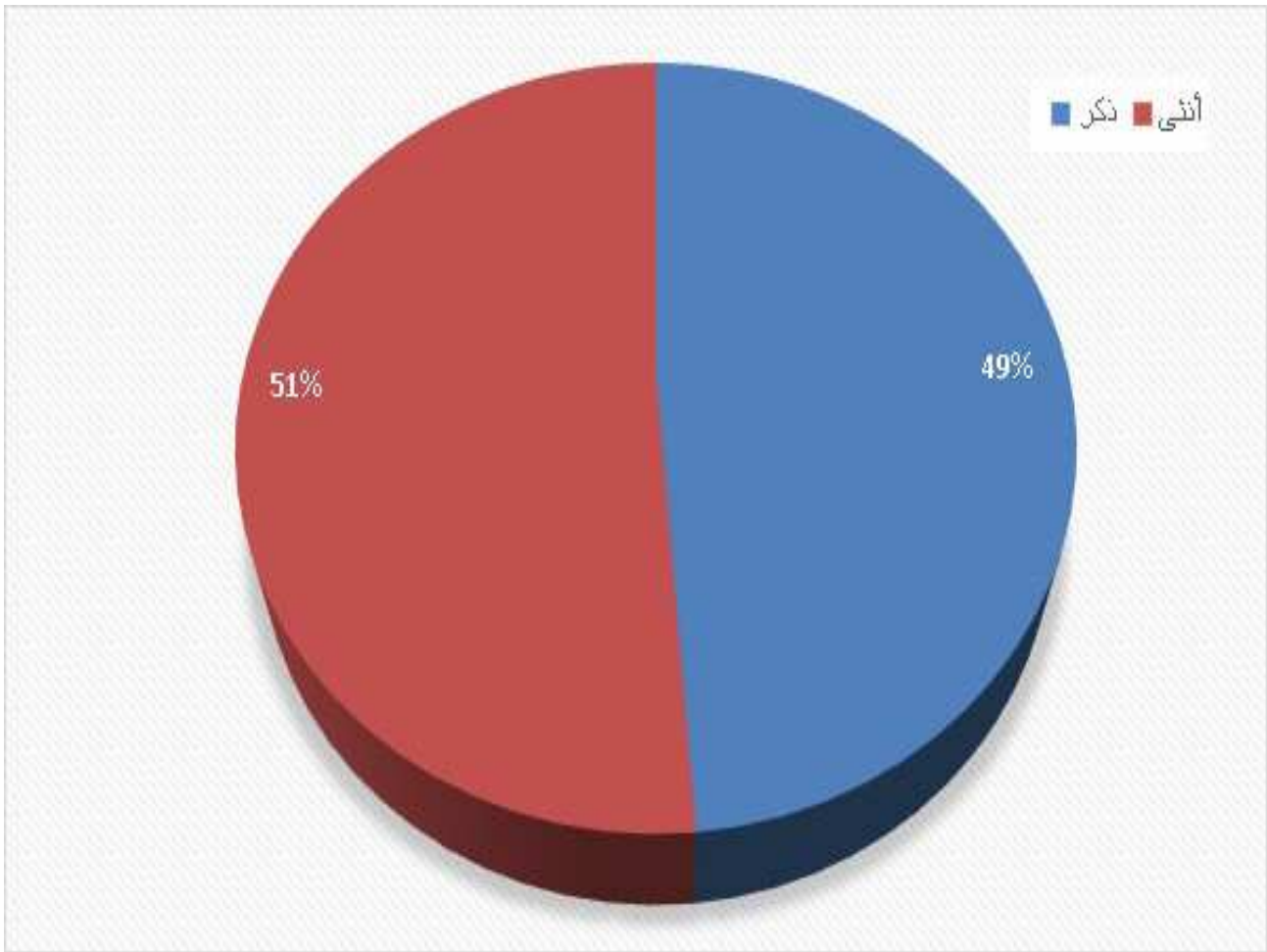
لجميع عمال المؤسسة.

8-3 خصائص عينة الدراسة:

استعانت الباحثة ببعض الخصائص الديموغرافية بغية دراستها ضمن فرضيات البحث،

والتي تمثلت في (الجنس، السن والقدمية المهنية)

الشكل رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

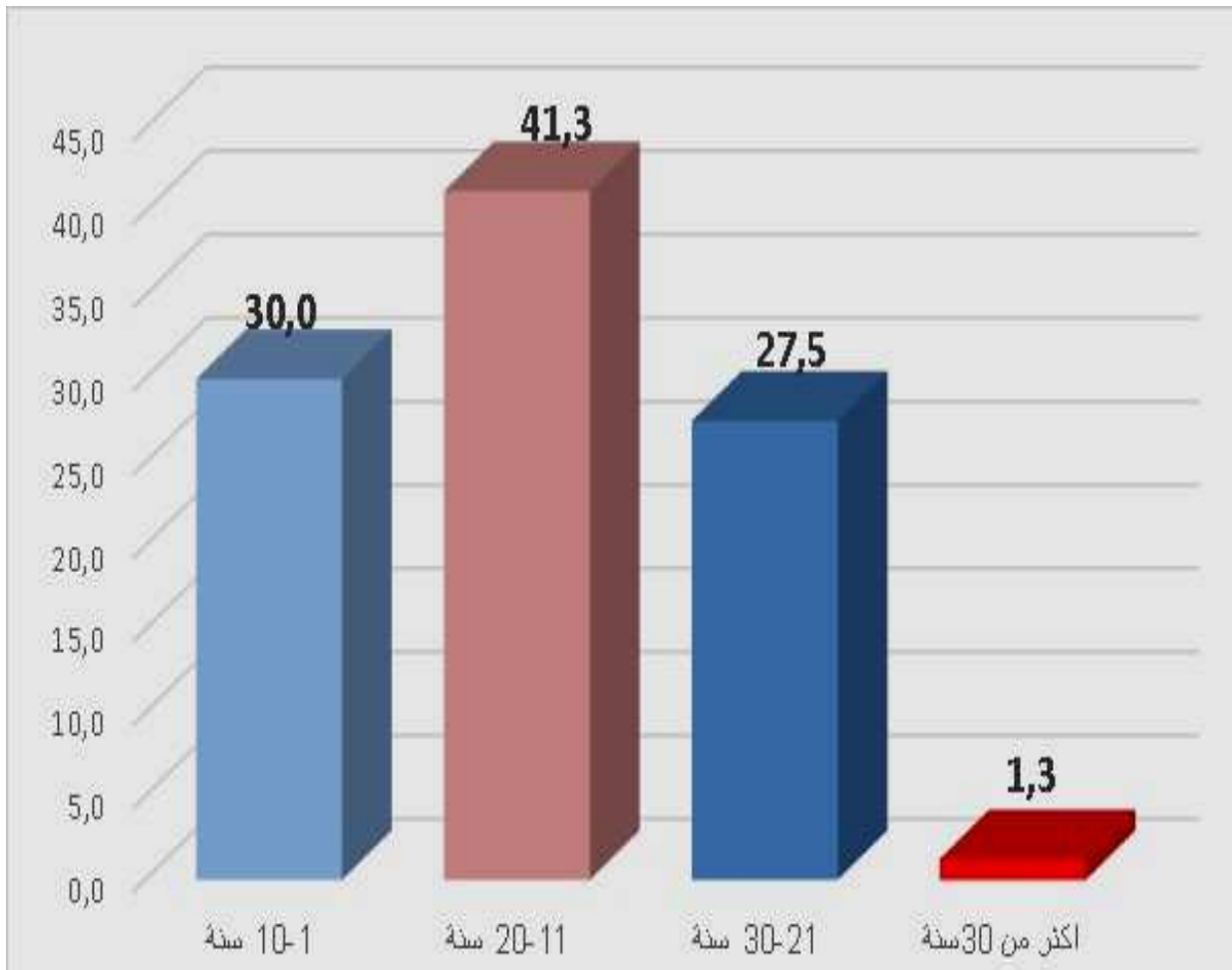


المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل أن نسبة الذكور والانات متقاربة، إذ بلغت نسبة الذكور 51% والانات 49%

من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح أن نسبة الذكور والاناث متجانسة حيث بلغت نسبة الاناث 51 % في حين بلغت نسبة الذكور 49 %.

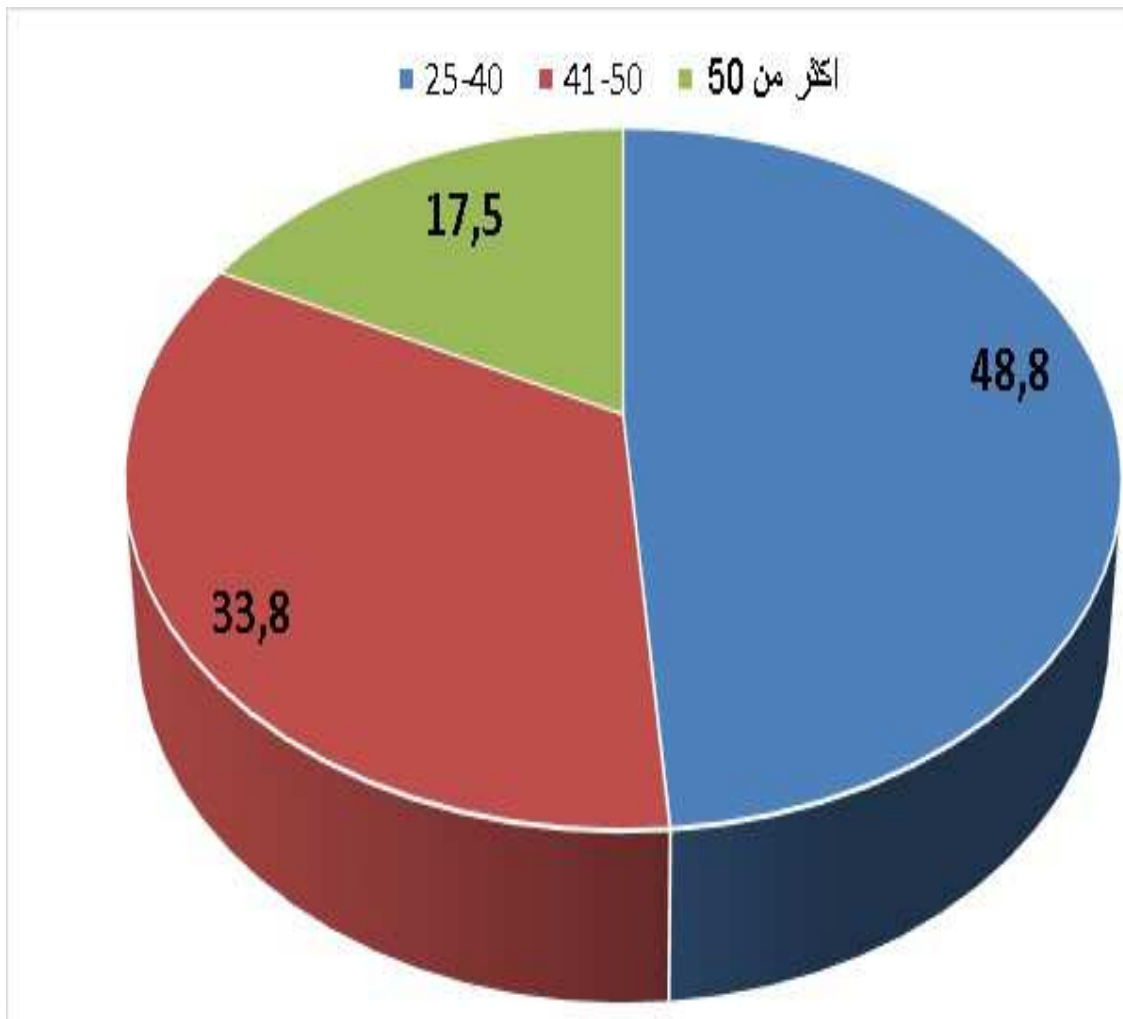
الشكل رقم (22) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل المبين أعلاه، يتضح أن أغلبية أفراد العينة لها خبرة مهنية تفوق 41 %، وأن 1.3% لهم خبرة تفوق 30% وهي الفئة الأكبر سناً، و 30% من أفراد العينة كانت خبرة المهنية من سنة الى 10 سنوات، أما 27.5 % فلهم خبرة من 21 الى 30 سنة . ومن خلال هذا التنوع في مدة الخبرات فإن يدل على عملية التوظيف التي تتبناها المؤسسة، حيث تسعى الى التوظيف بعد كل عمليات الخروج الى التقاعد لغرض الحفاظ على سيرورة العمل والعدد الذي تسعى المؤسسة الى الحفاظ عليه .

الشكل رقم (23) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن من خلال الجدول ملاحظة أن أكثر من 48% من أفراد العينة هم من فئة الشباب اللذين تتراوح أعمارهم بين 25-40 سنة، في حين أن 33.8 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، و17% فقط سنهم أكبر من 50 سنة، مما يدل على عمال المؤسسة هم من الشباب، وذلك ما تتطلبه مقتضيات ونوعية الأشغال في هذه المؤسسة.

9- منهج الدراسة:

يهدف الوصول إلى نتائج موثوقة انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي " يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه" (العساف، 2000).

لذلك يعتبر المنهج الوصفي من أقدر المناهج على دراسة الظواهر التي تحتاج دراستها إلى قدر عالٍ من التحليل، وأكثرها استخداماً في الظواهر الإنسانية والاجتماعية، حيث أن الدراسة الحالية تستهدف وصف واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، إذ يمكن الحصول على معلومات تجيب على أسئلتها ومن ثم الوصول إلى استنتاجات واقتراحات بشأنها، فهو المنهج المناسب لتوجهات البحث وأهدافه.

وتماشياً مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة لوصف وتقييم واقع " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " لقدرة المنهج على المقارنة والتفسير والتقييم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة في الموضوع.

10- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V25 وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في :

- معامل إرتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط، وقد تم استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي للاستبيان. وكذا في معرفة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة .

- معامل ألفا كرونباخ : لتحديد ثبات فقرات الاستبيان.

- التكرارات والنسب المئوية : للتعرف على الخصائص الشخصية والديموغرافية لعينة البحث، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات العينة عن المحاور الرئيسية وكذا الترتيب حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان ولكل محور من محاوره عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن

الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساوي بعضها، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف المعياري هو الأفضل في الترتيب.

- معادلة طول الفئة لقياس مستوى أهمية متغيرات الدراسة وذلك وفق المعادلة التالية:

مدى = (العلامة القصوى - العلامة الدنيا) / 3 = (5-1) / 3 = 03 مستويات
،مرتفع،متوسط،منخفض)

وبذلك تكون :

- الأهمية المنخفضة من 1 إلى أقل من 2.33

- الأهمية المتوسطة من 2.33 أقل من 3.66

- الأهمية المرتفعة أكثر من 3.66

- T test لدراسة معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين .

- اختبار (F) معامل فيشر وتحليل التباين لدراسة معنوية الفروق بين أكثر من عينتين.

الفصل الرابع

1. تمهيد

2. تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

3. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية.

4. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.

5. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.

6. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة.

7. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة.

8. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة.

9. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية السادسة.

10. مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بدراسات سابقة

11. خلاصة الفصل

12. خاتمة البحث

13. التوصيات والاقتراحات.

1-تمهيد

بعد التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يقوم هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها بعد تطبيق مقياس العدالة التنظيمية وكذا مقياس الالتزام التنظيمي على عينة الدراسة، وقد تم عرض هذه النتائج في جداول إحصائية مرتبة حسب فرضيات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS v 25 ومن ثم مناقشتها وتفسيرها، وصولاً إلى الاستنتاج العام والاقتراحات.

2- تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة:

1-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول مقياس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

1-1-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التوزيعية

جدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المؤوية ومستوى الأهمية بالنسبة لبعدها

العدالة التوزيعية من قبل عينة الدراسة.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير أوافق بشدة	غير أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	رقم الترتيب
متوسط	1.09	2.80	7	34	9	28	2	01
			8.8%	42.5%	11.3%	35%	2.5%	
متوسط	0.96	2.85	4	30	21	24	1	02
			5%	37.5%	26.3	30%	1.3%	
متوسط	0.99	2.78	6	32	16	26	0	03
			7.5%	40%	20%	32.5%	0%	
متوسط	0.95	3.04	2	28	15	35	0	04
			2.5%	35%	18.8%	43.8%	0%	
متوسط	0.99	3.5	2	29	14	33	2	05
			2.5%	36.3%	17.5%	41.3%	2.5%	

متوسط	0.93	2.71	5	33	23	18	1	06
			6.3%	41.3%	28.7%	22.5%	1.3%	
متوسط	0.92	2.44	8	43	16	12	1	07
			10%	53.8%	20%	15%	1.3%	
متوسط	0.91	2.79	4	27	32	16	1	08
			5%	33.8%	40%	20	1.3%	
متوسط		2.81	المتوسط الحسابي العام للبعد					

من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss

جاءت المتوسط الحسابية لبعده العدالة التوزيعية محصورة بين 3.5 كأكبر قيمة و 2.44 كأقل قيمة وبمتوسط حسابي عام قدره 2.81، وجاء مستوى الأهمية لجميع بنود هذا البعد متوسط، مما يشير إلى الإحساس المنخفض لهذا البعد المتعلق بالأجور والحوافز ومقارنتها بالواجبات وأعباء الوظيفة إذ ترى عينة الدراسة أن المعادلة غير متوازنة بين المجهود المبذول والعائد الذي يتلقونه، ويرجع ذلك بالأساس إلى نظام شبكة الأجور التي لم تتغير من مدة والتي أصبحت غير متوازنة مع غلاء المعيشة، وأيضا إلى تراكم الديون لدى زبائن المؤسسة سواء الأفراد أو المؤسسات، حيث تواجه المؤسسة صعوبة كبيرة في إرغام الزبائن على تسديد ديونهم، وخاصة أن قطع الماء عنهم يتطلب إجراءات معقدة وعلى عدة مستويات، على عكس شركة

الكهرباء والغاز التي لجأ إلى قطع الكهرباء لكل من لم يسدد فواتيره لمدة تزيد عن شهر.

وأيضاً نقص ميزانية التسيير إذ تعتبر الشركة حكومية غير ربحية ، وأن سعر المتر المكعب من الماء مدعم بشكل كبير. وجميع الأعطال التي تصيب البنية التحتية يجب أن يكون لها ميزانيات خاصة تبرمج سنوياً. كل هذه المشاكل والأعباء جعلت من الصعب تغيير شبكة الأجور في الوقت الراهن.

حيث جاءت عبارة "الأجر القاعدي الخاص بي يتميز بالعدالة" بمستوى أهمية منخفض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة يساوي 2.80 مما يدل على رضا عينة الدراسة على الأجر الذي يتلقونه بصورة متوسطة وغير كافية. في حين جاءت عبارة " الحوافز التي أحصل عليها مناسبة " بمتوسط حسابي ذو أهمية متوسطة بقيمة 2.85، مما يشير إلى أن الحوافز قليلة وغير كافية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الحوافز التي تدفع للعمال في المؤسسة ثابتة وغير مرتبطة بضرورة العمل والإنتاجية السنوية. فالكل يتحصل على نفس الحوافز في إطار الاتفاقية الجماعية المبرمة بين نقابة المؤسسة والإدارة فيما يعرف بالمردودية الجماعية.

أما عبارة "يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية " فجاءت هي الأخرى بمتوسط حسابي ذو أهمية متوسطة بقيمة 2.78، لشعور أفراد العينة أن مستواهم التعليمي أعلى ولا يتناسب بصورة كبيرة مع راتبهم خاصة بالنسبة للفئة الشباب،

حيث نجد أنهم يتقدمون إلى العمل في أول الأمر وهمم الحصول على وظيفة، وبعدها يأتيهم الشعور أن مسارهم الدراسي لا يتناسب مع المنصب الذي يشغلونه ومن ثم عدم رضاهم عن العائد تلك الوظيفة.

وجاءت عبارة "أعتقد ان واجبات وظيفتي مناسبة " هي الأخرى بمتوسط حسابي ذو أهمية متوسطة بقيمة 3.04، حيث يعتقد أفراد العينة أن واجباتهم الوظيفية مناسبة بصورة متوسطة لأن أغلبهم يمارسون وظائفهم دون تحديد الوصف الوظيفي ولذا يلجأ المسؤولون إلى تحديد أعمال متنوعة حسب ما تقتضيه الضرورة والحاجة كما جاءت العبارة "تناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة" بمستوى أهمية متوسطة بقيمة 3.5 وهذا لطبيعة العمل في المؤسسة إذ أن معظم الأعمال لديها هي في إصلاح البنية التحتية التي تتعرض في الغالب إلى أعطال، مما يتطلب تدخلات عاجلة وذلك لارتباط المواطنين بالمياه والذي لا يمكن أن تقطع على المواطنين، في حين أن ساعات العمل يمكن أن تتمدد إلى ساعات إضافية كثيرة وفي فترات الليل وهذا لا يناسب معظم عمال المؤسسة اللذين يطرون في أحيان كثيرة الى هجر عائلاتهم لأيام.

وتأتي عبارة "توزع الحوافز حسب الاستحقاق" هي أيضا بمتوسط حسابي قدره 2.71، ومستوى أهمية متوسطة، وذلك كما سبق وأن أشرنا أن الحوافز تأتي في صيغة جماعية، وتشمل الجميع دون استثناء، وهذا من العيوب التي تمس هذا النوع من الحوافز، حتى وإن كانت جماعية فكان لابد أن تغض لشرط الاستحقاق، لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على العمال اللذين يعملون بجد ولسان حالهم يقول سواء بذلت

مجهودا أو لا فإن الحوافز الجماعية من نصيبي، وهذا يجعله شيئا فشيئاً يفقد اجتهاد في العمل وانطفاء شعلة المجهود التي كانت تميزه عن غيره .

وبالرجوع إلى نتائج العبارة القائلة " أتلقى حوافز على الجهد الإضافي الذي ابذله" فقد أعرب أفراد العينة عن اتجاه متوسط حيال هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 2.44، ويرجع ذلك إلى أن العمل ضمن الساعات الإضافية التي يضطر العامل إلى القيام بها نظير حوافز تسدد له عن كل ساعة عمل تطبقا للقوانين السارية التي تحدد حجم الساعات الإضافية المسموح بها، والنسبة المؤوية مقابل كل ساعة، بمقابل ذلك يتلقى العمال حوافز لكن يرونها قليلة وهذا ما دلت عليه هذه الدراسة .

أما عبارة "أعبائي الوظيفية مناسبة جدا" فقد جاءت هي الأخرى بمتوسط حسابي قدره 2.79 وبمستوى أهمية منخفض، حيث يرى أفراد العينة أن الأعباء الوظيفية التي كلف بها مناسبة الى حد ما، ويرجع ذلك كما أسلفنا الى غياب الوصف الوظيفي لكل مهنة، وذلك من شأنه أن يخلط الأدوار لعدم معرفة كل عامل ماهي المهام الموكلة اليه بالضبط .

2-1-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التفاعلية

جدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المؤوية ولأهمية النسبية بالنسبة لبعء العدالة التفاعلية

رقم البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	0	21	14	40	5	2.80	1.10	متوسط
	0%	26.3%	17.5%	50%	6.3			
02	0	17	18	41	7	2.85	0.96	متوسط
	0%	21.3%	22.5%	35%	5%			
03	0	17	18	41	4	2.78	0.95	متوسط
	0	21.3%	22.5%	51.5%	5%			
04	0	15	28	32	5	3.04	0.88	متوسط
	0%	18.8%	35%	40%	6.3			
05	2	28	29	17	4	3.05	0.92	متوسط
	2.5%	35%	36.3%	21.3%	5%			
06	0	3	21	30	26	2.71	0.89	متوسط

			%32, 5	%37,5	%26, 3	%3,8	0%	
متوسط	0.90	2.35	4	33	34	9	0	07
			5%	41.3%	% 42.5	%11.3	0%	
متوسط	1.01	2.79	6	31	31	12	0	08
			%7.5	%38.8	% 38.8	%15	%0	
متوسط		3.15	المتوسط الحسابي العام للبعد					

من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss

أما البعد الخاص بالعدالة التفاعلية فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.05 كأكبر قيمة و 2.35 كأصغر قيمة وبمتوسط حسابي عام يقدر بـ3.15 . وقد تشابه مستوى الأهمية بالنسبة لهذا البعد مع بعد العدالة التوزيعية، حيث جاء بمستوى أهمية متوسط، وهذا يدل على أن أفراد العينة يشعرون بقدر متوسط من العدالة التفاعلية حيث أن الإدارة لا تشارك جميع العمال في القرارات التي ستتخذها وهذا شئ منطقي بالرغم أن العامل لن يتفهم هذا. كما أن الأفكار الجديدة لا ترقى إلى مستوى اهتمام المسؤولين المباشرين. أما في ما يخص تنمية روح التعاون فإن الإدارة لا تعتم كثيرا بهذا الجانب من وجهة نظر عينة الدراسة .

أما العبارة الخاصة بالتحيز فكان اتجاه أفراد العينة حول هذه العبارة متوسط . فقد يكون التحيز مقصودا أو غير مقصود، وعلى المسؤول أن يدرك أن أعين العمال

كلهم مصوبة على كل شيء، فيلاحظون ويحللون ويؤولون كل شيء، ومن الصعب اقناعهم في أحيانا كثيرة أنه لا يوجد تحيز.

وبالنظر إلى نتيجة كل المتوسطات الحسابية لجميع العبارات والتي كانت كلها ذات أهمية متوسطة، مما يوحي بالإحساس المتوسط لمعاملة المسؤولين لعمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة، كما يشعر عمال الجزائرية للمياه وحدة عنابة أن إعلامهم بالنشاطات الرسمية للمؤسسة غير كاف، فهم أحيانا يتفاجئون بنشاطات ليس لهم علم بها مما يجعلهم يشعرون أنهم غير معنيون بها ولا يشاركون فيها خاصة إذا كانت خارج أوقات العمل .

فيما يخص العبارة " اشعر أن هناك تحيز في تطبيق القرارات" فإن الشعور بالتحيز ولو بدرجة متوسطة يوحي بضبابية في تطبيق القرارات وبعدم وضوحها ، فالقرارات خاصة إذا كانت تمس كل العمال يجب أن يكونوا على علم مسبق بها، وإعطائهم وقت لفهم ومناقشة فيما بينهم، وهذا من شأنه أن يخلق جو من الثقة بين الإدارة والعمال، وبالتالي شعورهم بالرضا عن هذه القرارات يجعلهم يطبقونها بصورة جيدة.

بخصوص عبارة " تشجع الإدارة الأفكار الجديدة للعاملين" فقد كان لعينة البحث شعور ذو أهمية متوسطة حيال هذه العبارة " فالأفكار الجديدة مرحب بها لكن ليس في كل الأوقات، وترجع الباحثة ذلك أن السبب يرجع الى عدم مناقشة الأفكار بين العمال ومسؤوليهم، ففي أحيان كثيرة "نعم" أو "لا" هي الإجابة عن أي مقترح لفكرة

جديدة حتى وإن كان تؤدي إلى ربح الوقت والمال والجهد. وهذا يخلق شعور بعدم طرح الأفكار الجديدة في طريقة العمل .

3-2-2 تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العدالة الإجرائية

جدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية بالنسبة لبعدها الإجرائية

من قبل عينة الدراسة

رقم البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	0	17	18	41	7	2.78	0.95	متوسط
	%0	%21.3	22.5 %	%35	%5			
02	0	17	18	41	7	3.04	0.88	متوسط
	%0	%21.3	22.5 %	%35	%5			
03	0	21	14	40	5	2.78	0.95	متوسط
	%0	%26.3	17.5 %	%50	6.3			
04	0	15	28	32	5	3.04	0.88	متوسط
	%0	%18.8	%35	%40	6.3			

اعداد انطلاقا	متوسط	0.92	3.22	4	17	29	28	2	05	من الباحثة من
				%5	%21.3	36.3 %	%35	%2.5		
	متوسط	0.89	2.71	26	30	21	3	0	06	
				%32, 5	37,5%	%26, 3	3,8%	%0		
متوسط	0.90	2.02	26	30	21	3	0	07		
			%32, 5	%37,5	%26, 3	%3,8	0%			
متوسط	1.01	2.79	6	31	31	12	0	08		
			7.5%	38.8%	38.8 %	15%	0%			
	متوسط	3.07	المتوسط الحسابي العام للبعد							

مخرجات spss

جاءت نتائج المتوسطات الحسابية لبعد العدالة الاجرائية محصورة بين 3.22 كأكبر قيمة و 2.02 كأصغر قيمة، وبقية كلية للبعد بمتوسط حسابي قدره 3.07، وجاءت جميع عبارات البعد بمستوى أهمية متوسط، ويشمل هذا البعد مؤشرات الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة، والقرارات الإدارية التي يراها العمال قليلة الإنصاف، وأن الإدارة حين تتخذ القرارات المهمة لا تجمع المعلومات الكافية والوافية من عدة

مصادر والتي من شأنها اتخاذ قرارات صائبة. كما ترى عينة الدراسة أن المدير يشرح القرارات المهمة للعمال لكن بصورة متوسطة الوضوح مما يصعب عليهم فهمها وبالتالي القصور في تطبيقها . فيما يخص تطبيق القرارات الادارية على الجميع فإن عينة الدراسة لا ترى أن هذا الاجراء متبع بشكل صارم وعلى جميع العمال . كما أن عينة الدراسة ترى أن الاعلام على كل ما هو جديد والذي يخص المؤسسة ناقص من حيث الطريقة والكيفية وبالتالي فإن العمال في أحيان كثيرة يجهلون المعلومات الجديدة الصادرة من الوصاية أو حتى من الادارة المحلية، وخاصة أن أغلبية العمال متواجدون في الورش الخارجية. كما أن الصراعات الداخلية سواء في المستوى بين العمال أو حتى بين العمال ومسؤوليهم المباشرين لا يتم التعامل معها بصورة بحيث تؤدي الى فض الصراع .

أما بخصوص الانصاف في تطبيق القرارات الإدارية فإن عينة البحث لا ترى الانصاف بشكل كبير وعال وهذا ما أكدته نتيجة المتوسط الحسابي المتحصل عليه، حيث أن في كثير من الأحيان تدخل المحاباة في تطبيق بعض القرارات المتعلقة بالترقية التي تخضع الى معايير غير دقيقة كالنقطة المتحصل عليها خلال كل شهر والتي يقومها المسؤول المباشر لكل عامل فمجموع النقاط المتحصل عليها خلال سنة على الأقل و ثلاثة سنوات على الأكثر هي التي تحدد ترقية في ما يخص الدرجات، أما الترقية في المنصب فهي خاضعة الى التكوين داخل المؤسسة والذي يكون فيه أحيانا شئى من المحاباة في اختيار اللذين يتكونون داخل المؤسسة .

وجاءت العبارة " تجمع الإدارة المعلومات قبل اتخاذ القرارات" فإن لعينة البحث اتجاه متوسط حول هذه العبارة، ومن منطوق تحليل كيف تقرر الإدارة فإنها في غالب الأحيان ليس عليها أن تبين للعمال طريقة اتخاذ القرار ، فهي حتما لها معلومات تساعدها على اتخاذ القرار، وهذا ينفي أن تشرح للعمال كيفية ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات المصيرية التي تخص المؤسسة .

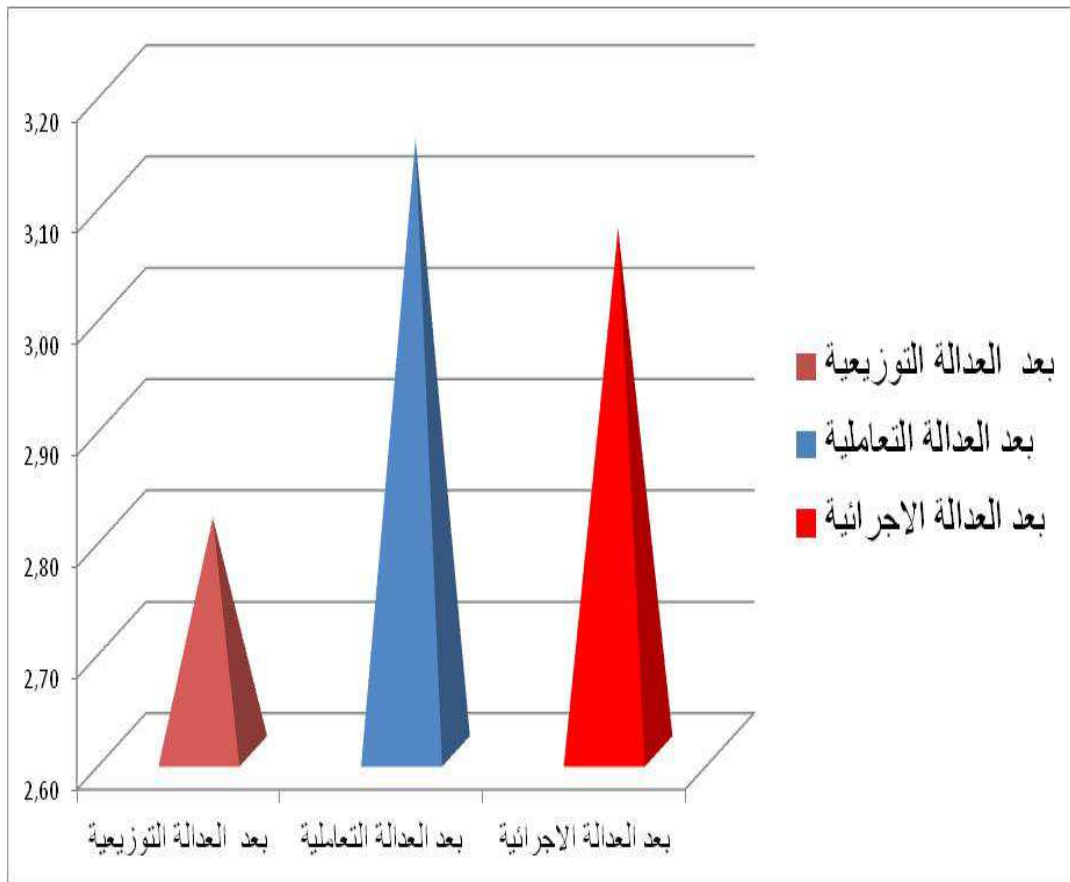
4-1-2 محصلة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية

لمحو العدالة التنظيمية بالنسبة لعينة الدراسة :

جدول رقم (10) أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة لعينة الدراسة

مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	محصلة إجابات عينة الدراسة على محور العدالة التنظيمية
متوسط	2.81	بعد العدالة التوزيعية
متوسط	3.15	بعد العدالة التعاملية
متوسط	3.07	بعد العدالة الاجرائية
متوسط	3.01	المحور ككل

شكل رقم (24) يبين أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة



المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا

بينت نتائج الدراسة المستوى المتوسط لأبعاد العدالة التنظيمية بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.01 وبمستوى أهمية متوسطة، كما تشير النتائج الى أن بعد العدالة التوزيعية جاء في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.81،

ثم يليه بعد العدالة الاجرائية بمتوسط حسابي قدره 3.07، وفي المرتبة الأولى جاء بعد العدالة التعاملية بمتوسط حسابي قدره 3.15.

مما يدل على أن عينة الدراسة تشعر بالعدالة التنظيمية بأبعادها بمستوى متوسط في ظل الظروف الراهنة وهذا يعطي إنطبعا عاما على كامل عمال المؤسسة. وذلك من خلال نتائج العبارات التي تعتبر في مجموعها مؤشرات تقيس مستوى العدالة التنظيمية من عدة جوانب

2-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول مقياس المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

وبعد ما شرحنا أهم النتائج المتعلقة بالمقياس الخاص بواقع العدالة التنظيمية ، سنشرع في شرح نتائج المقياس الخاص بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال قراءة آراء عينة الدراسة حول الموضوع.

1-2-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام الاستمراري

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى لبعء الالتزام الاستمراري

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير أوافق بشدة	غير أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	رقم العينة
متوسط	0.87	2.73	2	13	29	33	3	01
			2,5%	16,3%	36,3%	41,3%	3,8%	
متوسط	0.82	2.79	1	14	35	27	3	02

			1,3%	%17,5	%43,8	%33,8	3,8%		
متوسط	0.85	2.86	2	17	30	30	1	03	
			%2,5	%21,3	%37,5	%37,5	1,3%		
متوسط	0.89	3.33	8	22	41	6	3	04	
			%10,0	%27,5	%51,3	%7,5	3,8%		
متوسط	0.88	3.43	6	36	25	12	1	05	
			%7,5	%45,0	%31,3	%15,0	1,3%		
متوسط	071	2.68	0	13	36	31	0	06	
			%0	16,3%	45,0%	38,8%	%0		
متوسط	0.78	2.75	14	35	28	3	0	07	
			17,5%	%43,8	35,0%	3,8%	%0		
متوسط		2.78	المتوسط الحسابي العام للبعد						

من

اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss

من خلال قراءة النتائج المتوصل إليها والخاصة ببعد الالتزام الاستمراري، نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بمستوى أهمية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.43 كأكبر قيمة و 2.63 كأقل قيمة، حيث يشعر افراد العينة بالسعادة بدرجة متوسطة لقضاء مسيرة حياتهم في هذه المؤسسة، وأنهم قد

يتصورون أنفسهم خارج المؤسسة لو أتيح لهم فرصة أحسن، فيما يخص الرغبة في ترك عملهم فهم مترددون في الإجابة عن هذه العبارة وذلك من خلال الحياد حول الإجابة عن هذا السؤال، كما جاءت العبارة المتعلقة في القضاء معظم أوقات العمل أداء واجباتي فقد اختلفت وجهات النظر حول هذه العبارة بالرغم أن الأغلبية أجابت بالحياد مما يوحي بقبول هذه العبارة بدرجة متوسطة، ويشعر أفراد عينة الدراسة بأنهم سيفقدون كثيرا من المميزات لو غادروا الشركة، كالألفة بين الزملاء، وطريقة العمل والخبرة التي اكتسبوها خلال مسيرتهم المهنية .

أما عبارة " احرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل" فقد جاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة متوسطة لأن في كثير من الأحيان حين لا يكون هناك عمل فإنهم لا يقومون بأمور تطوعية تلجأ إليها المؤسسة دون إرغام موظفيها، فقد لاحظنا أن العمال يتجمعون دون أن يقوموا بأي شيء .

وجاءت عبارة " أشعر بالارتياح في عملي" هي الأخرى بمستوى أهمية متوسطة ، فطبيعة العمل في المؤسسة تعتبر صعبة لأنهم يتعاملون في كثير من الأحيان في ظروف صعبة مع الأتربة والمياه وآلات الحفر والضجيج والضغط لإنهاء العمل لأنه متعلق بتزويد المواطن بالمياه ، والشيء الذي لا تسامح فيه هو ترك الناس دون ماء لمدة طويلة ، فذلك من شأنه أن يخلق فوضى عارمة تكون نتائجها وخيمة خاصة على المسؤولين اللذين يحاسبون أولا قبل العمال .

3-2-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى لبعد الالتزام العاطفي

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير أوافق بشدة	غير أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تكرار
متوسط	0.87	2.73	2	13	29	33	3	01
			%2,5	%16,3	%36,3	%41,3	3,8%	
متوسط	0.82	2.79	1	14	35	27	3	02
			%1,3	%17,5	%43,8	%33,8	3,8%	
متوسط	0.85	2.86	2	17	30	30	1	03
			%2,5	%21,3	%37,5	%37,5	1,3%	
متوسط	0.89	3.33	8	22	41	6	3	04
			%10,	%27,5	%51,3	%7,5	%3,8	

			0						
متوسط	0.88	3.43	6	36	25	12	1	05	
			%7,5	%45,0	%31,3	%15,0	%1,3		
متوسط	071	2.78	0	13	36	31	0	06	
			0	16,3%	45,0	38,8%	%0		
متوسط	0.78	2.75	14	35	28	3	0	07	من
			17,5 %	43,8%	35,0%	3,8%	%0		
متوسط		2.78	المتوسط الحسابي العام للبعد						

خلال قراءة النتائج المتوصل إليها والخاصة ببعده الالتزام العاطفي، نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بمستوى أهمية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.33 كأكبر قيمة و 2.73 كأقل قيمة، في حين جاء المتوسط الحسابي العام للبعد مساويا لـ 2.78 وبأهمية متوسطة. حيث تشير قراءة النتائج إلى أن عينة الدراسة تشعر أن أهداف المؤسسة هي بدرجة متوسطة من إهتمام عينة الدراسة، وأن المبادرة الفردية لتسهيل مهمة الآخرين دون أن يطلب ذلك تكون قليلة وبدرجة متوسطة، أما فيما يخص الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ليس قويا لدى أفراد عينة الدراسة، وأن شعورهم بالبقاء راجعا أساسا إلى عدم توفر فرص أخرى للعمل خاصة أن غالبيتهم لهم أقدمية في المؤسسة ومن الصعوبة الانتقال إلى مؤسسة

أخرى، خاصة أن الشركات في نفس التخصص قليلة، ويتجنب معظم العمال العمل في المؤسسات الخاصة التي تعمل في نفس المجال، لأنهم على احتكاك دائم بالعمال الذين يعملون فيها، ولهم تصور أن الاستقرار يكون أكثر في المؤسسات الحكومية على عكس المؤسسات الخاصة، التي تشترط العمل المتواصل والإنتاج الدائم، واي تراخ في العمل فإن النتيجة ستكون حتمية ويطرد العامل، زيادة على أن العمل في المؤسسات الخاصة يكون بعقود محددة، عكس المؤسسات الحكومية التي تكون فيها العقود غير محددة بمدة، حيث يرسم العمال بعد مضي فترة التجريب كما تنص عليه معظم الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين المؤسسة وممثلي العمال .

أما بالنسبة للعبارة الخاصة بمكانة المؤسسة في نفوس العمال فقد كانت إجابة عينة الدارسة حول هذه العبارة أيضا متوسطة حيث أن الشركة ليس لها مكانة قوية في نفوس العمال . ويرجع ذلك الى ارتباط هذه المؤشرات التي تناولتها عبارات هذا البعد، بالمقابل الذي يتلقونه نظير الجهود التي يبذلونها .

وعند سؤالهم عن شعورهم بالارتياح في عملهم، أجابت عينة الدراسة أن هذا الشعور غير قوي بل بدرجة متوسطة، وهذا مرتبط بما سبق من الإحساس بعدم ملائمة ما يتلقاه العامل من عائد، فالأمر مرتبط ببعضه .

حيث تعتبر العلاقة بين الموظف والمؤسسة أمر بالغ الأهمية ، فهي عملية تبادلية بين الطرفين، إلا أن هذه العلاقة هشّة بفعل العديد من العوامل التي قد تكون سببا في قطع هذه العلاقة، لذلك فعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة على الرفع من رغبة العاملين لديها من البقاء في المؤسسة لتفادي دوران العمل والمشاكل التي بسببه.

4-2-2 تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المعياري

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية بالنسبة لبعدهم الالتزام المعياري.

رقم الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	1	5	12	45	17	2.62	0.98	متوسط
	1,3%	6,3%	15,0%	56,3%	21,3%			
02	5	15	42	18	5	2.79	0.87	متوسط
	6,3%	18,8%	52,5%	22,5%	6,3%			
03	2	8	57	13	0	2.86	0.89	متوسط
	2,5%	10,0%	71,3%	16,3%	0%			
04	2	21	31	19	7	3.33	1.02	متوسط
	2,5%	26,3%	38,8%	23,8%	8,8%			
05	5	15	42	18	5	3.43	1.01	متوسط
	6,3%	18,8%	52,5%	22,5%	6,3%			

متوسط	0.91	2.78	0	13	36	31	0	06
			%0	%16,3	%45,0	%38,8	0%	
متوسط	0.99	2.75	7	19	31	21	2	07
			%8,8	%23,8	%38,8	%26,3	2,5%	
متوسط	0.89	2.78	1	14	35	27	3	08
			%1,3	%17,5	43,8%	33,8%	3,8%	
متوسط	2.91		المتوسط الحسابي العام للبعد					

من خلال قراءة النتائج المتوصل إليها والخاصة ببعد الالتزام المعياري، نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بمستوى أهمية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.43 كأكبر قيمة و 2.62 كأقل قيمة. حيث عبرت عينة البحث صراحة أن سمعة المؤسسة لا تهمها كثيرا، حيث أن السمعة مرتبطة بما تقدمه المؤسسة لزيائنها من خدمات واحتراما لتوقيت التزود بالمياه، والتدخلات السريعة في حالة وجود عطب ما . والعامل في المؤسسة لا تهمه هذه السمعة بدرجة كبيرة، بحسب ما أجابت عينة الدراسة .

وعن الحاجة للعمل هي الدافع وراء بقاءهم في المؤسسة، فمن الطبيعي أن العمل هو الدافع لكون العامل سيبقى في المؤسسة رغم أن إجابات عينة الدراسة أجابت بمستوى متوسط عن هذه العبارة مما يوحي بتذمر وأنهم مرغمون على ذلك لقلّة الفرص في أماكن أخرى

فيما يخص العبارة المتعلقة بالالتزام بالقانون الداخلي في حالة التعامل مع الزملاء فقد كانت اجابة أفراد العينة بأنهم يوافقون عليها بدرجة متوسطة وذلك أن التعامل في حالة نشوب علاف بين أفراد المؤسسة يكون حله بشكل غير رسمي وطريقة ودية دون اللجوء الى القانون الداخلي الذي ينص في غالبية على عقوبات.

كما أجاب أفراد العينة على عبارة " ترك العمل في حالة الحصول على آخر بنفس الامتيازات" فقد تنوعت إجابات أفراد العينة برغم غالبيتهم أجابوا بمستوى متوسط عن هذه الفقرة ، بالعمل بمكان آخر مع أناس جدد ومحيط جديد وظروف مختلفة، لا يلاءم كثيرا أغلبية أفراد العينة، فالألفة حافز قوي للبقاء مع مجموعة العمل التي عملت معها لسنوات.

فيما يخص بالالتزام بأوقات العمل المحدودة فقد أجاب أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي أنهم يلتزمون بأوقات العمل بصورة متوسطة يرجع ذلك إلى كون أوقات العمل مرتبطة خاصة بالنسبة لعمال الورشات الخارجية، بالحاجة اليهم وقت حدوث مشكل ما. او حصول المؤسسة على مشاريع جديدة خاصة في ظل توسع رقعة السكان، وخلق أحياء جديد بالكامل.

وجاءت عبارة" بقائي في المؤسسة سببه ضغط الآخرين علي" فإن الخوف من المجهول في حالة تغيير المؤسسة هو الذي يجعل العامل يرضخ للضغوط التي تكون في كثير من الأحيان بصورة غير مباشرة، ولأن ظاهرة تغيير العمل في مؤسسة أخرى غير منتشر كثيرا في المؤسسة المدروسة .

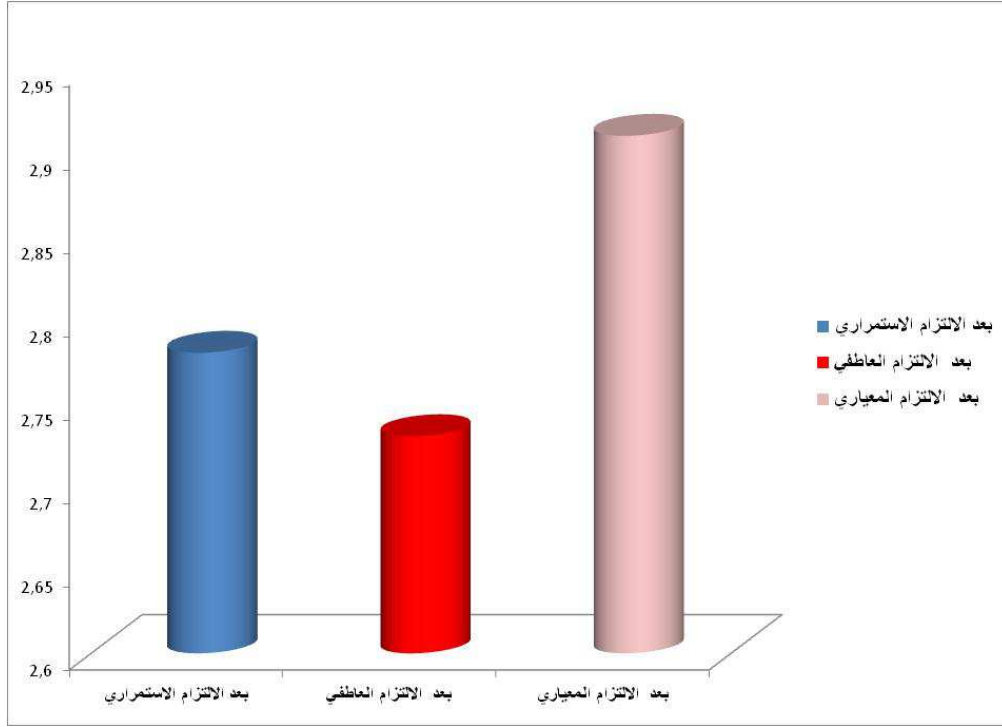
وفي نفس السياق جاءت عبارة " أنا مضطر إلى البقاء في المنظمة" حيث عبر أفراد عينة الدراسة عن هذا بمستوى أهمية متوسطة، مما يوحي أنهم بإمكانهم الرحيل إلى مؤسسة أخرى لكن يبقى قرار كهذا مرتبط بالعبارات السابقة، حيث الخوف من المجهول كما أشرنا الى ذلك في حالة الذهاب إلى مؤسسة أخرى.

5-2-2 محصلة المتوسطات الحسابية ومستوى الأهمية لمحور الالتزام التنظيمي

جدول رقم (14) أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة

مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	محصلة إجابات عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي
متوسط	2.78	بعد الالتزام الاستمراري
متوسط	2.73	بعد الالتزام العاطفي
متوسط	2.91	بعد الالتزام المعياري
متوسط	2.80	المحور ككل

شكل رقم (25) مستوى أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

تشير إجابات أفراد العينة على بنود محور الالتزام التنظيمي الى مستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي قدره 2.80 ، كما بينت الدراسة أن بعد الالتزام المعياري جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.91، ثم يليه بعد الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي قدره 2.78، وأخير جاء بعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدره 2.73، وجميع الأبعاد تكاد تكون متقاربة من حيث النتيجة مما يوحي بالاعتقاد السائد بين أفراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي الذي جاء بمتسوى أهمية متوسطة .

3 - اختبار فرضيات الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة :

1-3 الفرضية الرئيسية : -توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى

عمال الجزائرية للمياه وحدة عناية .

جدول رقم (15) يبين علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	عدد العينة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
العدالة التنظيمية	80	0.332**	0.01	دال
الالتزام التنظيمي				

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهي دالة إحصائية، وعليه تتحقق الفرضية الرئيسية، مما يشير أنه كلما كانت مستوى العدالة التنظيمية مرتفع زاد معدل الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وذلك لما تكتسبه أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها من خلق الشعور بالرضا عند العمال مما يجعلهم يبذلون أقصى ما عندهم من أجل تقديم خدمات ذات مستوى عال، وبذلك تصبح المؤسسة ذات سمعة نظير هذا المستوى من الخدمات.

2-3 الفرضية الجزئية الأولى : توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام

التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابة.

جدول رقم (16) يبين علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	عدد العينة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
العدالة التوزيعية	80	0.225**	0.01	دال
الالتزام التنظيمي				

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.225^{**} وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى 0.01 ، وعليه تتحقق الفرضية الجزئية الأولى ، مما يشير أنه إذا كان مستوى العدالة التوزيعية مرتفع زاد معدل الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وذلك لما تكتسبه أهمية العدالة التوزيعية إذ أنها مرتبطة مباشرة بالجانب المادي الذي يتحصل عليه العامل مقابل الجهد الذي يبذله ، وإرتباطه بمستوى المعيشة الذي توفره له المؤسسة من خلال العائد المادي الذي تعطيه ومدى رضاه عنه .

3-3 الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الالتزام

التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابة

جدول رقم (17) يبين علاقة بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	عدد العينة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
العدالة الاجرائية	80	0.310**	0.01	دال
الالتزام التنظيمي				

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد علاقة ارتباطيه موجبة **ضعيفة** بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي، حيث وهي دالة احصائيا، حيث بلغ معامل الارتباط **0.310**** وعليه تتحقق الفرضية الجزئية الثانية ، مما يشير أهمية العدالة الاجرائية في التأثير على مستوى معدل الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. وهذه النتيجة تدل على المستوى المنخفض للعدالة الاجرائية لدى المؤسسة بحسب رأي العينة المستجوبة .

4-3 الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي

في الجزائرية للمياه وحدة عنابة

جدول رقم (18) يبين علاقة بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	عدد العينة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
العدالة التفاعلية	80	0.298**	0.01	دال
الالتزام التنظيمي				

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد علاقة ارتباطيه موجبة **ضعيفة** بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي، حيث وهي دالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.298^{**} وعليه تتحقق الفرضية الجزئية الثالثة ، مما يشير أهمية العدالة التعاملية في التأثير على مستوى معدل الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. وهذه النتيجة تدل على المستوى المنخفض للعدالة التعاملية لدى المؤسسة بحسب رأي العينة المستجوبة .

3-5 الفرضية الجزئية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى

إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، الأقدمية)

3-5-1 حسب متغير الجنس :

جدول رقم (19) يوضح دلالة الفروق (t.test) في مستوى العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	عدد أفراد العينة	درجة الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	الدلالة
ذكر	39	96	0.265	0.822	غير دال
أنثى	41	73.852			

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن قيمة (ت) بلغة 0.265 عند مستوى دلالة 0.822 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة الحالية (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى العدالة التنظيمية بين عمال وعاملات (ذكور و إناث) مؤسسة الجزائرية للمياه، وترجع هذه النتيجة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعاده يشمل جميع عمال المؤسسة سواء كان ذكورا أو إناثا ومن الطبيعي أن يكون لهم نفس وجهة النظر بالنسبة لهذا البعد. واعتمادا على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة تحققت .

3-5-2 حسب متغير السن :

جدول رقم (20) يوضح دلالة الفروق (F) في مستوى العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير السن.

الدالة	قيمة الدالة المحسوبة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغير السن
غير دال	0.435	0.921	0.344	3	1.32	بين المجموعات	
			0.374	76	28.391	داخل المجموعات	
				79	28.422	المجموع	

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (ف) تساوي 0.921 وقيمة الدلالة 0.435 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية يرجع إلى عامل السن. وتبين هذه النتائج أن الشعور بالعدالة التنظيمية ليس له علاقة بالسن فكل أفراد العينة يشعرون بنفس المستوى من العدالة التنظيمية في الجزائرية للمياه وحدة عنابة.

5-3-3- حساب متغير الأقدمية :

جدول رقم (21) يوضح دلالة الفروق (F) في مستوى العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير الأقدمية

الدالة	قيمة الدالة المحسوبة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغير الأقدمية
غير دال	0.799	0.226	0.088	2	0.171	بين المجموعات	
			0.380	77	29.251	داخل المجموعات	
				79	29.422	المجموع	

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (ف) تساوي 0.226 وقيمة الدلالة 0.799 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية يرجع الى عامل الأقدمية. وتبين هذه النتائج أن الشعور بالعدالة التنظيمية ليس له علاقة بعامل الخبرة المهنية فكل أفراد العينة يشعرون بنفس المستوى من العدالة التنظيمية في الجزائرية للمياه وحدة عنابة.

3-6 الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، الاقدمية) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة

3-6-1 حسب متغير الجنس :

جدول رقم (22) يوضح دلالة الفروق (t.test) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	عدد أفراد العينة	درجة الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	الدلالة
ذكر	39	78	0.325	0.108	غير دال
أنثى	41	77.840			

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن قيمة (ت) بلغة 0.325 عند مستوى دلالة 0.108 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة في مستوى الالتزام التنظيمي بين عمال وعاملات (ذكور و إناث) مؤسسة الجزائرية للمياه، وترجع هذه النتيجة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بجميع أبعاه يشمل جميع عمال المؤسسة سواء كان ذكورا أو إناثا ومن الطبيعي أن يكون لهم نفس وجهة النظر بالنسبة لهذا البعد.

2-6-3 حسب متغير السن :

جدول رقم (23) يوضح دلالة الفروق (F) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير السن.

الدالة	قيمة الدالة المحسوبة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغير السن
غير دال	0.222	1.535	0.181	2	0.362	بين المجموعات	
			0.118	77	9.070	داخل المجموعات	
				79	9.432	المجموع	

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (ف) تساوي 1.535 وقيمة الدلالة 0.0.222 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي يرجع الى عامل السن. وتبين هذه النتائج أن الالتزام التنظيمي ليس له علاقة بالسن فكل أفراد العينة لهم نفس مستوى الالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابة.

2-6-3 حسب متغير الإقديمة :

جدول رقم (24) يوضح دلالة الفروق (F) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابة حسب متغير الإقديمة

الدالة	قيمة الدالة المحسوبة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغير الإقديمة
غير دال	0.096	2.193	0.250	3	0.751	بين المجموعات	
			0.114	76	8.681	داخل المجموعات	
				79	9.432	المجموع	

من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (ف) تساوي 2.193 وقيمة الدلالة 0.096 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي يرجع الى عامل الإقديمة. وتبين هذه النتائج أن الالتزام التنظيمي ليس له علاقة بعامل الخبرة المهنية فكل أفراد العينة لهم نفس مستوى الالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابة.

4- مناقشة عامة للنتائج على ضوء الدراسات السابقة:

1. جاءت الدراسة الأولى بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام"، دراسة ميدانية بولاية سطيف لصاحبها مراد رمزي خرموش ، 2013 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ،متوافقة مع نتائج دراستنا من حيث المنهج، والأساليب الإحصائية المستعملة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام من خلال التعرف على رؤية العاملين ، وتشخيص الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في حراكهم المهني ، باعتماده على المنهج الوصفي وعينة كرة الثلج ، واستعمل الاستمارة كأداة لجمع البيانات وانطلق الباحث من فرضيات تتمثل في:

-للعدالة التوزيعية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.

-للعدالة الإجرائية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.

-للعدالة التعاملية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

-غياب العدالة الإجرائية، لأن نسبة % 21.1 يرون أن أول سبب دفعهم إلى ترك العمل هو غياب عدالة الترقية.

-نسبة % 17.9 يرون أن غياب التوافق بين راتبهم ومؤهلهم العلمي ثاني الأسباب الذي دفعهم للحراك المهني ، أي غياب العدالة التوزيعية.

-في حين ترى نسبة % 15.8 غياب بين الراتب الشهري والجهد المبذول ثالث سبب لترك العمل أي عدم وجود عدالة التوزيع أيضا.

2. -كما جاءت دراسة سعيد محمد عايض الاسمري (2012) بعنوان " مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية "بمطار نجران، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، مخالفة لنتائج دراستنا من حيث قوة العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

-ما مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟.

-ما مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية؟.

-ما هي العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من

وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟.

-ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية

المدنية بمطار نجران؟.

-هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى

لاختلاف خصائصهم الديموغرافية الشخصية التنظيمية الوظيفية؟.

وقد هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة

التنظيمية.

-تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار

نجران.

-التعرف على طبيعة العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من

وجهة نظر موظفي

الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران.

-التعرف على تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر الجهات الحكومية

المدنية بمطار نجران.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفيا وكميا، تبلغ عينة الدراسة

(128) موظفا، وقد استخدم الباحث

أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع العينة.

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات عن محاور الدراسة.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-المبحوثين موافقون بدرجة عالية على إدراكهم للعدالة التنظيمية.

-مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين كان مرتفعا.

-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إدراك موظفي

الجهات الحكومية.

المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية لديهم، حيث اتضح أنه كلما تحسن مستوى

إدراك الموظفين للجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية كلما أدى

ذلك إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

انتهى الباحث في الأخير إلى صياغة بعض المقترحات والتوصيات كالتالي:

-تبنى نظام يساهم في تعزيز مدركات العدالة التنظيمية التي أوردتها الدراسة ومتابعة موظفيها لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، أو إعادة النظر في الأنظمة القائمة.

-وضع خطة لرفع مدركات العدالة التنظيمية التي كشفت عنها الدراسة بدرجة متوسطة.

-عقد دورات تدريبية تعنى بتوعية الرؤساء بأهمية تطبيق العدالة التنظيمية وبيان دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

-الاهتمام بالعاملين ومراعاة مطالبهم الشخصية عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائف بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للعمل، أو يؤثر على حقوق الآخرين.
-العمل على توفير الوسائل التي تحقق الرضا الوظيفي، لانعكاساته الإيجابية على مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

كما قد قدم الباحث بعض الإقتراحات:

-إجراء دراسات عن دور مدركات العدالة التنظيمية في الحد من ضغوط العمل.

-إجراء دراسة حول تأثير الأنماط القيادية على تطبيقات العدالة التنظيمية.

3.- دراسة " سامي إبراهيم حمادة حنونة "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى

العاملين"، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود مستوى عال من الالتزام

التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما يتعارض مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث

أن أغلب المبحوثين يواظبون على الحضور إلى مكان العمل في

الأوقات المحددة، وهذا ما يدل على الانضباط لدى العمال وبالتالي التزامهم.

4.-دراسة" خالد محمد أحمد الوزان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"،

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء،

وأيضاً الالتزام وهذا يؤدي إلى ارتفاع

مستوى الأداء لدى العمال، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أن

ما يزيد من رغبة

العاملين في العمل بالمؤسسة هو الشعور بالالتزام والرضا والارتياح في مكان

العمل، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة الولاء.

5.-دراسة" صابرين مراد نمر أبو جاسر "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على

أبعاد الأداء السياقي"، حيث توصلت نتائجها إلى وجود عدالة تنظيمية والتزام

تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين،

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية التي توصلت إلى أن وجود عدالة التوزيع

وعدالة التعامل كان ضعيفاً.

5- خلاصة الفصل

من خلال النتائج المتحصل عليها في الفصل التطبيقي والتي جاءت لتؤكد على ضعف العلاقة القائمة بين متغير العدالة التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي، من خلال نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة والتي جاءت في مجملها ذات مستوى أهمية متوسطة في جميع البنود المشكلة لأبعاد الدراسة، حيث تلخصت نتائج الدراسة كما يلي :

- تحققت الفرضية الرئيسة الأولى القائلة أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بصورة ضعيفة لدى عمال الجزائرية للمياه، وحدة عنابة.
- تحققت الفرضية الفرعية الأولى القائلة أنه - توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابه بصورة ضعيفة ، لدى عمال الجزائرية للمياه، وحدة عنابة.
- تحققت الفرضية الفرعية الثانية القائلة أنه - توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابه بصورة ضعيفة ، لدى عمال الجزائرية للمياه، وحدة عنابة.
- تحققت الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه - توجد علاقة بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي في الجزائرية للمياه وحدة عنابه بصورة ضعيفة ، لدى عمال الجزائرية للمياه، وحدة عنابة.

- تحققت الفرضية الفرعية الرابعة القائلة ، توجد فروق للعوامل الديمغرافية (السن-الجنس -الأقدمية) تؤثر في إدراك العدالة التنظيمية لدى عمال الجزائرية للمياه وحدة عنابة .

- تحققت الفرضية الفرعية الخامسة القائلة ، لا توجد فروق للعوامل الديمغرافية (السن-الجنس -الأقدمية) تؤثر في إدراك الالتزام التنظيمي لدى عمال الجزائرية للمياه وحدة عنابة .

- تحققت الفرضية الرئيسية الثانية القائلة : أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى عمال الجزائرية للمياه وحدة ولاية عنابة ، فإن نتائج الدراسة جأت لتؤكد على صحتها رغم أن التأثير جاء بصورة ضعيفة جدا، إذ بلغت نسبة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بـ11% .

ومن خلال النتائج يمكن تصور العدالة التنظيمية في نظر عمال الجزائرية للمياه وحدة عنابة وأثر ذلك التصور على التزامهم التنظيمي وبالتالي على طريقة عملهم والنتائج التي يمكن أن ننتظرها منهم .

6- خاتمة :

بيت النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة التي أجريت، أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. والحقيقة أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وبصفة مباشرة وغير مباشرة على الالتزام التنظيمي.

وفي هذا السياق فإن كلا من العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي يمكن المؤسسات من الحصول على أقصى استفادة من موظفيها من خلال توفير بيئة الانسجام والتعاون داخل المنظمة. وفي هذا الصدد، يميل الموظفون اللذين يشعرون بالعدالة التنظيمية داخل المنظمة لتبادل المعرفة والخبرة لديهم وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي. هذه تجعل المنظمة أكثر نجاحًا، وتكتسب ميزة تنافسية وتحقق أداءً عاليًا، ومن جانب آخر يمكن اعتبار العدالة التنظيمية كمحفز للوصول الى الالتزام التنظيمي، وهذا ما أكدته عديد من الدراسات، إذ أن العلاقة بينهما طردية فكلما زاد إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية زاد التزامهم التنظيمي، والعكس صحيح.

حيث يتم النظر إلى العدالة التنظيمية في الغالب في ثلاثة مفاهيم مختلفة مثل العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية. حيث تدور العدالة التوزيعية مع تصور الموظفين للعدالة حول المخصصات التنظيمية والنتائج. حيث يقارن الموظفون في المنظمات نتائجهم مع نظرائهم داخل وخارج مؤسساتهم، مثل الأجر والترقية والوصول إلى الموارد والمدخلات، ويتعزز الالتزام التنظيمي عندما يكون لدى الناس انطباع إيجابي عن العدالة التوزيعية. وفي الوقت نفسه، تتعامل العدالة الإجرائية مع العدالة الملموسة حول العملية المستخدمة لتحديد النتائج التنظيمية المستمدة من العدالة

المتصورة للسياسات والإجراءات التنظيمية. ويشمل ذلك العمليات المستخدمة في تحديد النتائج، وجهات نظر، وتطبيق القرارات الإدارية والتنظيمية وتوزيع التعليمات، فيما تهتم العدالة التفاعلية بتصوير العمال حول عدالة وجهات النظر الشخصية حول عدالة المعاملة الشخصية التي يتم تلقيها أثناء التنفيذ. ويتناول الطريقة التي عومل بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، والمستوى المتصور للشعور الفردي إذا تم معاملتهم بشكل عادل بكرامة واحترام، وتقديم تفسير بشأن القرار المتخذ.

كل هذه الأبعاد المكونة للعدالة التنظيمية بمؤشرات يمكن قياسها من خلال الدراسات التطبيقية، تمكننا من قياس مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية في أي منظمة وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة والصائبة من طرف مسؤولي هذه المنظمات لتحقيق الالتزام التنظيمي والبقاء في مستوى التنافسية مع بقية المنظمات.

07- مقترحات الدراسة:

1- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، الجزائية للمياه مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات

2- أهميه متابعه الإدارة لواقع العدالة التعاملية والتأكد من أن كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة والالتزام من خلال التحاور والإصغاء بين الإدارة العليا والموظفين

- 3- يجب اتخاذ القرارات النزيهة والعادلة بين الموظفين وتكون مبنية على أسس واضحة تضمن المساواة بين العاملين في الجزائرية للمياه وحده عنابه
- 4- الاهتمام بالعدالة التوزيعية من خلال توزيع المخرجات الأجور والمكافآت والرواتب وأعباء العمل بناء على الأحقية في العمل (الجدارة والكفاءة).
- 5- حرص الإدارة على تنمية القدرة المعرفية لكل الموظفين دون استثناء) دورات تدريبية وتكوينية حضور ندوات وملتقيات وورشات العمل وذلك لتحقيق الإستمرارية الولاء والالتزام التنظيميين)
- 6- إعادة النظر في نظام الترقيات والحوافز والرواتب بعد تحقيق أكبر عدالة بين المعاملين.
- 7- المراجعة المستمرة لأبعاد العدالة التنظيمية لتعزيز جوانبها الايجابية ومعالجة جوانبها السلبية باعتبار العدالة التنظيمية مطلبا لتفعيل وتعزيز الالتزام التنظيمي.
- 8- إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى عمال الجزائرية للمياه لولاية عنابه
- 9- العمل الجاد من قبل الإدارة العليا على التطوير الوظيفي .
- 10- الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية
- 11- وضع استراتيجيه لتفعيل وتعزيز الالتزام والولاء التنظيميين في الجزائرية للمياه وفق برنامج تنفيذي ومتابعه جادة ومقننه ومن خلال استخدام معطيات التقنيات الحديثة

12- إجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين.

13- تعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام والبحث عن المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية .

14- ضرورة بناء العلاقات بين المسؤولين و الأفراد على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية مما يزيد من تفاعل الأفراد ودفعهم للعمل و الإنتاجية .

15- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،إن الإدارات المسؤولة على حل المشاكل يشترط أن تتوفر في مواظفيها الكفاءة والمقدرة على حل الصراعات .

16- إدخال تقنية الذكاء الاصطناعي لإثراء الإدارة الحديثة المعاصرة

المراجع

القرآن الكريم

السنة النبوية

1. ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثالث عشر، دار صادر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1990.
2. ابي القاسم محمود: أساس البلاغة، بيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، 1970.
3. معجم قطر: معجم الدوحة التاريخي للغة العربية، 25-05-2013-اللجنة العلمية للغة العربية وأدائها .
4. ابراهيم الغمري (1982) الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والتدريبية، الطبعة الثالثة، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية .
5. ابراهيم منى محمد سعيد. (2007). ساوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية . القاهرة : المجلة العربية للعلوم الإدارية.
6. -أبو الحجاج يوسف (2010)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، سوريا .
7. ابو شيخة، نادر أحمد (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان
8. ابوبكر مصطفى محمود. (2002). التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة .الاسكندرية الدار الجامعية.
9. أحمد الخطيب عادل، سالم معاينة (2009) الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى.
10. احمد شيد مصطفى،(2000) إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ،حقوق محفوظة للمؤلف.
11. -أحمد صقر عاشور (1979) ،إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان
12. أحمد صقر عاشور (1989)، السلوك الانساني في المنظمات ،الإسكندرية ،الدار الجامعية .
13. احمد عباس بلة محمد احمد. (2017). الروح المعنوية في التنظيم الاداري الجامعي . السودان : معهد البحوث و الدراسات.
14. -أحمر صقر عاشور. (1989). إدارة القوى العاملة . بيروت : دار النهضة العربية .
15. -اسعد يوسف ميخائيل. (1983). سيكولوجية الالهام . القاهرة .
16. -العديلي ناصر ،محمد (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي ،الرياض،معهد الإدارى العليا .
17. -العساف صالح حمد(2003)، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ،الطبعة 3، الرياض، مكتبة العبيكان.

18. -العطية ،ماجدة (2003)سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ،بيروت ،دار الشروق للنشر والتوزيع .
19. -القرافي: أبو العباس أحمد بن إدريس شهاب الدين،(1998) الفروق أو أنوار البروق في أنواع الفروق، ضبطه وصححه : خليل المنصور، منشورات محمد علي بيضون، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى ص 381 القاهرة .
20. -الملكوي ،إبراهيم الخلوف (2007)،إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ،عمان ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
21. -النجار ،محمد عدنان. (1995). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دمشق: منشورات جامعة دمشق. .
22. -بربركامل (2000)،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي
23. البريدي عبد الله بن عيد الرحمان 2012مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصاريف السعودية،دورية الادارة العامة .مملكة العربية السعودية ص191
24. -بشير معمرية (2007)،القياس النفسي وتصميم أدواته ،منشورات الخير ،بني مسوس،الجزائر.
25. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري ، دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2011، ص 125.
26. -بني عيسى ا،م وأبازيد زأ(2014) الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ،دراسة العلوم الإدارية .
27. -تامر بن سعد الشلهوب،(2011) مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة، دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني الرياض رسالة ماجستير.
28. -جباب الرب،سيد محمد، 1991، إدارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس،ملحق العدد الأول،جامعة دمشق.
29. جرينبرج وبارون (2004)السلوك التنظيمي في المنظمات (تعريب ومراجعة رفاعي ،رفاعي وبسيوني اسماعيل ،دار المريخ للنشر ،السعودية.
30. جلاب إحسان. (2011). دارة السلوك التنظيمي في عصره التغيير. ط1.
31. -جمال الدين محمد المرسي،ثابت عبد الرحمان إدريس ،2000 ،السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية مصر .
32. جودة محفوظ،(2016) أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ص 21.
33. -حسام حسن شباع. (2004). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الاداء للموارد البشرية . كربلاء: كلية الإدارة و الاقتصاد .
34. حسن راوية. (1999). السلوك في المنظمات . القاهرة : الدار الجامعية .

35. حسن محمدحسن النجار. (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي . غزة: جامعة الأزهر .
36. حسين عبد الحميد ،أحمد رشوان (2010)، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي كلية الآداب ،جامعة أسيوط .
37. الحسيني، أحمد بن عبد العزيز (2004) علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين -دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بمدينة الرياض ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الشرعية ، جامعة نايف .
38. الحطاب، أبو عبد الله محمد بن محمد (1984) تحرير الكلام في مسائل الالتزام دار الغرب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى ص68.
39. -حلس،صقر (2012) دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين -الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين
40. -حمد حسن محمود الغرباوي،(2014) دور الالتزام التطبيقي في تحسين جوده الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزاره الداخليه ،قطاع غزه ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة غزه .
41. -حمزة معمري. (2013). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنه تانظيمية. ورقة : جامعة قاصدي مرياح.
42. الحميد ، عبد الله فيصل إبراهيم(2004) ،تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك السعودية-دراسة تحليلية عن جمارك مطار الملك عبد العزيز بجدة،كلية التجارة جامعة عين شمس .
43. حنفي ،عبد الغفار .(2007')، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،الاسكندرية الدار الجامعية للنشر .
44. خالد حامد (2008)، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية ،دار جسور للنشر والتوزيع ،السنوبر ،الجزائر.
45. الختاتنة سامي محسن (2013)، علم النفس الصناعي ،دار حامد للنشر والتوزيع عمان
46. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008
47. خطاب عايدة السيد(2001)العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر العربي
48. الخطيب ،احمد ومعاينة سالم (2009) ،الدارة الحديثة ،نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ،علم الكتب الحديث ،الأردن .
49. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة ،عمان 1999.
50. دافيد لينا (2000)، الشخصية الدافعية ،الانفعالات ،دار الدولية للاستشارات الثقافية مصر
51. -درة محمد عمر. (2008). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل . عين شمس : القاهرة .

52. -دعيب مختار سويفي. (2018). اثر العدالة التنظيمية على راس المال النفسي . القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد-جامعة الازهر .
53. الدوسري سعد. (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية . جامعة نايف العربية ،الرياض..
54. ديفز كيث (1974) ،السلوك الإنساني في العمل ،دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف ،القاهرة ،دار النهضة
55. -ذرة عمر محمد. (2007). اثر العدالة التنظيمية على ادارة الضغوط. القاهرة : جامعة عين شمس.
56. -رفاعي محمد رفاعي ،إسماعيل علي بسيوني. (2004). إدارة اسلوك في المنظمات.
57. -رفاعي، رجب حسنين ،محمد(2010) السلوك الإدارية الأسس والمبادئ والنظريات،الطبعة الرابعة ،أسبوط،مطبعة السيد محمد عبده
58. زايد،عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية . القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
59. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
60. سعيد لين عامر، علي محمد عبد الوهاب(1998) الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، مصر.
61. سفيتلانا باتيسينا (1978)، العمران البشري في مقدمة ابن خلدون ،ترجمة رضوان رحيم ،الدار العربية للكتاب ،ليبيا .
62. سلطان، محمد سعيد أنور (2004) السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة
63. سلمان زيدان(2010) إدارة الجودة الشاملة -الفلسفة و مداخل العمل، الجزء الأول، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
64. سليمان سفيان ،مجيد الشرع (2002) المحاسبة الإدارية (اتخاذ قرارات وراقبة)،دار شروق للنشر والتوزيع ،الأردن
65. -صابرين مراد ابو جاسر. (2005). أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء.
66. -صلاح الدين محمد عبد الباقي 2004 السلوك الفعال في المنظمات ،الاسكندرية :الدار الجامعية
67. -صلاح الدين،محمدعبد الباقي2002 ،السلوك الفعال في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية .
68. طريف شوقي (1993) السلوك القيادي وفعالية الإدارة،دار غريب ،القاهرة
69. -عاشور ابتسام ،2015،الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسه ديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة، المديرية العامة، رسالة ماجستير كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه محمد خيضر، بسكره ، ص 25

70. -عامر ، سعيد وعبد الوهاب ،علي محمد،(1994) الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة ،القاهرة مركز .
71. عباس سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي .
72. عبد الحميد البدري (2002) أساسيات علم إدارة القيادة ،دار الفكر، عمان
73. عبد الرزاق أحمد السنهوري: الوسيط في شرح القانون المدني الجديد، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، بدون رقم الطبعة، 1988م، 1/125.
74. -عبد الغاني اشرف محمد (2001)، علم النفس الصناعيين المكتب الجامعي الحديث
75. عبد الوهاب ،علي محمد وخطاب ،عايدة سيد. (1998). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -. القاهرة : مكتبة عين شمس.
76. -عبد الوهاب، علي محمد ،وخطاب عايدة سيد ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،القاهرة ،مكتبة عين شمس،1998.
77. -عقيلي ،عمر وصفي (2001)،مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،دار وائل للنشر ،عمان.
78. العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية . (2002). الاسكندرية : دار الوفاء .
79. العلي عبد الستار ،قندلجي عامر إبراهيم ، (2006)، المدخل الى إدارة المعرفة ،عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة
80. -عمار عوابدي(1990)، القانون الإداري،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر
81. غازي ادم. (2002). تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دلة الكويت. الكويت: مجلة الدراسات الانسانية .
82. الغزاوي نجم عبد الله ،جواد عباس حسين (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
83. -فاخر عاقل(1973) ،أصول علم النفس وتطبيقاته ،الطبعة الأولى ،دار العلم للملايين،بيروت.
84. فاروق السيد عثمان (2000) قوى التغيير في القرن 21، دار الوفاء ،المنصورة ،مصر
85. -فاروق عبده فليبه السيد محمد عبد المجيد. (2007). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية . الاردن : دار الميسرة .
86. الفهداوي فهمي خليفة. (2002). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي .
87. فهمي خليفة الفهداوي. (2002). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. الاردن: المجلة العربية للإدارة.
88. القطاونة، نشأت احمد. (2003). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. جامعة مؤتة.
89. -كردي أحمد السيد. (2011). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: د.ن.

90. -ماهر احمد. (2007). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات.
91. المجيد فاروق عبده. (2007). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية .
92. -محسن مخامرة واخرون (2000)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة مركز الكتب الأردني
93. -محمود احمد جودة (2014) ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن
94. -محمد مسلم (2007)مدخل الى علم النفس العمل ،دار قرطبة للنشر والتوزيع ،المحمدية ،الجزائر
95. -محمد الصيرفي (2005) ،السلوك التنظيمي ،حورس للنشر والتوزيع،الإسكندرية ،مصر
96. -محمد عاطف غيث (1987)التغيير الإجتماعي والتخطيط،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
97. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري(2010) قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد، الطبعة الأولى عمان، الأردن
98. -محمد موسى أحمد 2014: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى
99. -مقداد يالجن. (2000). -علم الاخلاق الاسلامية .
100. -منير نوري (2015)،التسيير العملي والإتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر
101. -موريس أنجرس (2004)،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ،دار القصبه للنشر ، الجزائر .
102. موسى احمد خير الدين ،محمود أحمد النجار (2010) الالتزام التنظيمي في المؤسسة –
103. موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار،2010، أثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي،الأردن ، ص2
104. -موسى اللوزي 2010 التنظيم الإداري-الأساليب و الاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
105. -موسى اللوزي2003 التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية
106. -ناصر جرادات و آخرون2013: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،.
107. النجار محمد عدنان (1995)، غدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،منشورات جامعة دمشق .
108. النجار، محمد عدنان ، (1995)إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،منشورات
109. -نجم ،نجم ،عبود (2005) إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، عمان

110. -نعساني عبد المحسن (2001)، اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، كلية التجارة جامعة عين شمس.
111. -نواف ،كنعان (1998) إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية التطبيقية، دارالثقافة، عمان.
112. -هزي أسامة عبد الكريم (2015) العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة -دراسة تطبيقية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سوريا.
113. وليد حليم غازي. (2011). دوافع وإحتياجات العمل على الرضا الوظيفي . الاسكندرية مصر.
114. -ياسر فتحي الهنداوي المهدي 2007: تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
115. يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني (2013) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد الأربعون، العدد الأول، الأردن، ص 184.
116. -البشاشة سامر عبد المجيد. (2008). اثر العدالة التنظيمية في بلورة الثمائل التنظيمي المؤسسات العامة الأردنية .
117. -التويجري عبد العزيز 2003 البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة، دار نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
118. -السلمي، علي (1992) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة مكتبة عربي .
119. -الشتري ،فيصل بن ناصر (2010) العدالة التنظيمية في وزاره الخدمة الوطنية رسالة ماجستير جامعه الملك عبد العزيز، جده
120. -بهلول الحاج ،نكاز عبد المنيب ،2005، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية- رسالة ماجستير ،جامعه البويرة، كلية علوم الاجتماعية والإنسانية ص42
121. -ريان عادل. (2000). محددات الادراك الاداري للالتزام لدى المروؤسين . اسيوط .
122. -زايد عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية .
123. السعود راتب وسلطان سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام لأكاديمية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. سورية : جامعة دمشق.
124. -سمعان محمد ناصر ،(2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة .
125. صابرين مراد،نمر أبو جاسر. (2010). اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي ،الجامعة الاسلامية -غزة .
126. -علوان قاسم نايف. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري. ليبيا: مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -جامعة التحدي.

127. -عمر محمد ذرة. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات المعاصرة . كلية التجارة ، عين شمس.
128. -لمياء عدنان، جبارة حامد (2017) اثر الاستقطاب الالكتروني على الالتزام التنظيمي، اختبار الدور الوسيط للتدريب الالكتروني، دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في عمان رسالة ماجستير إدارة الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال جامعه الشرق الأوسط الأردن ،
129. محمد إسماعيل ،داود الحماسي(2016):العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين---،غزة ،فلسطين
130. -محمد ناصر راشد أبو سمعان ،2015 محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الإسلامية ،غزة
131. -هزي أسامة (2015) ،العدالة التنظيمية وأثارها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق،في الجمهورية السورية -اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق .
132. محارمة محارمه، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية :دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد02، 2000، ص36.
133. احمد محمد بن عيسى، رياض احمد ابا زيد،(2014) دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجله دراسات العلوم الإدارية العدد2 الجامعة الأردنية ص362
134. الفهداوي،فهيم والقطاونة نشأت(2004) تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية ،المجلة العربية للإدارة مجلد 34 عدد ديسمبر ص53
135. سحر عناوي رهيو،(2014)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد 4، العدد 10، ص 12..
136. ضحو سمييه ،مقدم سهيل،(2017)العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينه من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك، بوهران ،مجلة التنمية البشرية العدد 7 صفحه 207 الى 240
137. عامر علي حسين العطوي،(2010)، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الإقتصادية، المجلد 10، العدد1، ص21.
138. مصطفى محمد الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011.
139. -إحسان عبد الهادي النائب (2018) مفهوم العدالة في النظرية الليبرالية المعاصرة ،مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية ،المجلد 7، عدد24.
140. -الجميل ،مخلص شجاع (2012) العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي،دراسة تحليلية لتحليل العاملين في المعهد التقني بالأنيار -مجلة الأنيار للعلوم الاقتصادية مجلد4 ، عدد9.

141. -الرشيدي علي الضبيان،(2019)،الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي،دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية مدينة الرياض ،المجلة العربية
142. -السعد،مسلم علاوي و سلطان ،وفاء علي(2005)الصراع التنظيمي كمنظمات واستراتيجيات إدارته،مجلة العلوم الاقتصادية ،عدد16،جامعة البصرة.
143. -الفهداوي ،فهمي(2003) دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لإتجاهات العاملين في مؤسسة صناعية أردنية ،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،العدد 4
144. -دعبير مختار سويفي(2018) اثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي ، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونينهم ،المجلة العلمية للاقتصاد ،جامعة الازهر القاهرة ، ص 552.
145. --رميلة لعموري ،بومدين بن بوداود،. (2019). لعلاقة بين العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الولاءالتنظيمي (المجلد الجزائر). مجلو العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية.
146. -فايزه الرويم،2010 ،واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، دراسة ميدانية، مدينه ورقلة جامعة قسدي مرياح العدد 5 مجله الدراسات النفسية والتربوية ص 103
147. للإدارة ،المجلد 39العدد3 ص239-264.
148. Allen ،J. & Meyer ،J. (1997) " The Measurement and Antecedents of Affective ،Continuance ،and normative Commitment to Organization " ،Journal of Occupation Psychology ،Vol.53 ،pp. 337 – 348.
149. B. Cohen ،"Fostering Innovation in a Large Human Service" ،Administration in Social Work ،Vol. 24 ،1999
150. Caroline piasecki l'utilisation de la justice organisationnelle dans une demarche de prevention des risques psychosociaux. université cote d'azur [http8://tel.archives-ouvertes.fr cote d'azur](http://tel.archives-ouvertes.fr/cote_d'azur) 2017 p.5
151. Ken Blanchard et John P. carlos, comment réussir l'empowerment dans votre organisation, les éditions Un monde différent, Québec, 1997.
152. TARTAR, W. K. (2004). *organizational Justice in schools no justice without Trust International* . Journal of educational management.
153. -Benedict Reynaux Les Theories De L'equite Fondement D'une Approche Cognitive Du Salaire D'efficiene Revue Economique Volume44page 6.
154. -Buchanan, bruce(1974). " building organizational commitment : the socialisation of managers in work organization". Administrative science quarterly vol. 19, no 4.

155. -Cropanzano ,R & Bowen ,D & Gilliland ,S.(2007). The Management of Organizational Justice. Academy of Management Perspectives
156. -Dessler, G :Human Ressource Management, 9th Ed,Prentice Hall, New Jersey, 2003.
157. -Foger,R & Konovsky, M(1998)”Effects Of Procedural And Distibutive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions”Academy Of Management Journal,Vol,32,N.
158. -FOLGER.R ,CROPANZANO ,R 1998“ organizational justice and human resource management “working paper thousand oakds ca.
159. -GREENBER J ,(1992)The Social Side Of Fairness: Interpersonal And Informational Classes Of Organizational Justice ,Hillsdale: aLawrence Erlbaum Associate.
160. -Greenberg ,J. (2005). Managing Behavior in Organizations. Pearson Education.
161. -Jean-François souterain et Philippe Farcet , organisation et gestion de l'Enterprise éditions berti, alger 2007 P36
162. -Ken Blanchard et John P. carlos, comment réussir l'empowerment dans votre organisation, les éditions Un monde différent, Québec, 1997.
163. -MORRMAN R. (1991) The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ,Journal of Applied Psychology ,(vol. 75 ,No. 3 ,“pp. 845-855

Site internet :

164. <https://www.waqi3.com/2016/12/blog-post.htm>
165. <https://mail.almerja.com/reading.php?idm=130728>
166. <https://dr-ama.com/?cat=28>
167. /03/19/2022موقع الكتروني ،إسلام ويب،خواطر دعوية تاريخ النشر
168. <https://urlz.fr/ps3q>

الملاحق

الملحق رقم : 01

قائمة المحكمين

الأستاذ الدكتور : بوعطيط سفيان

الأستاذ الدكتور: لعريط بشير

الأستاذ الدكتور : بوعطيط جلال الدين

الأستاذ الدكتور بومنقار مراد .

الدكتورة : بلهي حسينة

الدكتورة : هادف رانية

الملحق رقم 02

لاستبيان الأولي :

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الذي حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات ، ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي ، وتعد أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات و الفاعلية المطلوبة ، وازدياد الاستقرار الوظيفي من خلال تمسك الموظفين والتزامهم في منظماتهم

بينما يعد الالتزام التنظيمي احد المواضيع المهمة في حياة المنظمات ، إذ تعاني العديد من المنظمات و المؤسسات من التهرب والتسرب من العمل وترجع ذلك إلى وجود مناخ تنظيمي يعاني

من عدم الاستقرار وشعور الكثير منهم بعدم المساواة ، وعليه جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وإزالة اللبس والغموض الذي يغلفهما من خلال التساؤلات التالية :

-هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابه؟
وتتفرع منها أسئلة فرعية :

-هل توجد علاقة دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابه؟

هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابه؟

هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابه؟

هل توجد علاقة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابه؟-

-هل تؤثر العوامل الديمغرافية (السن ،الجنس ،الاقدمية) في وجهة نظر موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه وحده عنابه اتجاه الالتزام التنظيمي.

تحديد المصطلحات :

1- التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية :

الدرجة التي يمارس فيها مدير المنظمة علاقته ،تعاملاته ،أجراعه و توزيع الاعمال بين الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابه بعدل وإنصاف وهي اعتقاد الفرد انه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين

التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي

هو مدى اقتناع موظفين المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عنابه بقيم وأهداف المنظمة و التوافق معها والاندماج فيها .ويشعر الموظفون أنهم جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه الى بدل المجهودات المطلوبة من اجل نجاح المنظمة وتقديمها

الاستمارة

أخي العامل ، أختي العاملة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، تهدف الدراسة الى الكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،لذا فان الباحثة تطمح في تعاونكم عند ملئ الاستمارة .وثقوا ان جهدكم له دور كبير في نجاح هذه الدراسة .

نحيطكم علما بأن ما تقدمونه من آراء سيكون في موضع السرية التامة ويستخدم لأغراض علمية بحثه

أوجه خالص شكري على تعاونكم ،متمنية لكم مزيد من التآلق و النجاح

إعداد الطالبة : عطوي كريمة تحت إشراف الأستاذ الدكتور :بوعطيط سفيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

السن: الجنس: ذكر انثى

الإقدمية :

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

الرقم	العبارة	الاستجابة	يقيس	لا يقيس
1.بعد العدالة التوزيعية				
1	الأجر القاعدي الخاص بي يتميز بالعدالة			
2	الحوافز التي أحصل عليها مناسبة			
3	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية			
4	أعتقد ان واجبات وظيفتي مناسبة			
5	تتناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة			
6	توزع الحوافز حسب الاستحقاق			
7	أتلقي حوافز على الجهد الإضافي الذي ابذله			
8	يمنحني القانون الداخلي للإدارة الحوافز المناسبة			

		أعبائي الوظيفية مناسبة جدا	9
2. بعد العدالة التعاملية			
		عندما يتخذ المدير قرار يتعلق بوظيفتي فانه يتعامل معي بكل احترام	10
		يطبق المدير القرارات على العاملين دون تحيز	11
		يتم إخباري بالنشاطات الرسمية قبل حدوثها	12
		اشعر أن هناك تحيز في تطبيق القرارات	13
		يسمح لي بمعارضة القرارات المتخذة و مناقشتها مع المسؤول	14
		يتعامل زملائي معي بسلوكيات مقبولة	15
		يحرص المدير على تنمية روح التعاون بين العمال	16
		تشجع الإدارة الأفكار الجديدة للعاملين	17
		يظهر المدير اهتمام بالحقوق الوظيفية للعمال	18
3. بعد العدالة الإجرائية			
		يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة	19
		يشرح المدير جميع القرارات في حالة غموض الدور	20
		يتعامل المدير بكل نزاهة وعدالة في حل الصراعات بين العمال	21
		يشرح المدير أسباب القرارات ت بالنسبة لوظيفة العمال بشكل واضح	22
		القرارات المتخذة بخصوص عملي تكون وفق معلومات كافية	23
		يتم إعلامي بجميع اللوائح و القوانين الجديدة	24
		يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للعمال بصورة عادلة	25
		يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العمال بدون استثناء	26

المحور الثالث الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	الاستجابة	يقيس	لا يقيس
1. بعد الالتزام الاستمراري				
72	اشعر بارتباط شديد لهذه المؤسسة			
82	اشعر بالسعادة لقضاء مسيرة حياتي في هذه المؤسسة			
92	لا أتصور نفسي اعمل في مؤسسة أخرى			
30	لا أريد ترك عملي			
31	احرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل			
32	اواضب على حضور العمل و حريص على عدم التغيب			
33	ارغب في البقاء داخل مؤسستي			
2. بعد الالتزام العاطفي				

		إحساسي أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي	34
		أشعر أن أهداف المؤسسة هي أهدافي	53
		أساهم في تسهيل مهمة الزملاء حتى ان لم يطلب مني ذلك	63
		لهذه المؤسسة مكانة خاصة في حياتي	73
		أشعر بالانتماء الذاتي لهذه المؤسسة	83
		أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة	93
		البقاء في هذه المؤسسة من بين أهدافي الشخصية	40
3. بعد الالتزام المعياري			
		لا أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة	36
		حاجتي للعمل هو الدافع وراء بقائي في هذه المؤسسة	37
		ألتزم بقوانين النظام الداخلي في التعامل مع الزملاء	38
		أغتنم أقل فرصة للتهرب من عملي	39
		لا أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة	40
		حاجتي للعمل هو الدافع وراء بقائي في هذه المؤسسة	41
		ألتزم بمواعيد العمل المحدودة	42

اقتراح المحكمين

الملحق رقم 03

الاستبيان النهائي

الاستمارة

أخي العامل ، أختي العاملة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، تهدف الدراسة الى الكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،لذا فان الباحثة تطمح في تعاونكم عند ملئ الاستمارة .وثقوا ان جهودكم له دور كبير في نجاح هذه الدراسة .

نحيطكم علما بأن ما تقدمونه من آراء سيكون في موضع السرية التامة ويستخدم لأغراض علمية بحثه

أوجه خالص شكري على تعاونكم ، متمنية لكم مزيد من التآلق و النجاح

إعداد الطالبة : عطوي كريمة تحت إشراف الأستاذ الدكتور :بوعطي سفيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

السن : الجنس : ذكر انثى

الإقديمة :

محور العدالة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					العبرة

					الاستجابة	
1. بعد: العدالة التوزيعية						
					الأجر القاعدي الخاص بي يتميز بالعدالة	1
					الحوافز التي أحصل عليها مناسبة	2
					يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	3
					أعتقد ان واجبات وظيفتي مناسبة	4
					تتناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة	5
					توزع الحوافز حسب الاستحقاق	6
					أنتقى حوافز على الجهد الإضافي الذي ابذله	7
					أعبائي الوظيفية مناسبة جدا	8
2. بعد: العدالة التعاملية						
					يشرح لي المدير اي قرار يتعلق بوظيفتي	9
					يطبق المدير القرارات على العاملين دون تحيز	10
					يتم إخباري بالنشاطات الرسمية للمؤسسة قبل حدوثها	11
					يشرح المدير جميع القرارات في حالة غموض الدور	12
					أشعر أن هناك تحيز في تطبيق القرارات	13
					يسمح لي بمناقشة القرارات المتخذة مع المسؤول	14
					يحرص المدير على تنمية روح التعاون بين العمال	15
					تشجع الإدارة الأفكار الجديدة للعاملين	16

بعد : العدالة الاجرائية						
					17	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة
					18	يتعامل المدير بكل عدالة في حل الصراعات بين العمال
					19	القرارات المتخذة بخصوص عملي تكون وفق معلومات كافية
					20	يتم إعلامي بجميع اللوائح و القوانين الجديدة
					21	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العمال بدون استثناء
					22	يشرح المدير القرارات بالنسبة لوظيفة العمال بشكل واضح
					23	الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف
					24	تجمع الإدارة المعلومات قبل اتخاذ القرارات

محور الالتزام التنظيمي

1. محور الالتزام التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	العبارة الاستجابة
1. بعد: الالتزام الاستمراري						
					1	اشعر بالسعادة لقضاء مسيرة حياتي في هذه المؤسسة
					2	لا أتصور نفسي اعمل في مؤسسة أخرى
					3	اشعر بارتباط شديد لهذه المؤسسة

					لا أريد ترك عملي	4
					أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل	5
					لو غادرت المنظمة سأفقد الكثير مما استثمرته فيها	6
					أشعر بالارتياح في عملي	7
2. بعد: الالتزام العاطفي						
					أشعر أن أهداف المؤسسة هي أهدافي	8
					أساهم في تسهيل مهمة الزملاء حتى ان لم يطلب مني ذلك	9
					أشعر أن أهداف المؤسسة هي أهدافي	10
					أشعر بالانتماء الذاتي لهذه المؤسسة	11
					أشعر بارتباط روحي بهذه المنظمة	12
					لي رغبة شديدة في البقاء بعملي	13
					لهذه المؤسسة مكانة خاصة في حياتي	14
3. بعد: الالتزام المعياري						
					حاجتي للعمل هو الدافع وراء بقائي في هذه المؤسسة	15
					حاجتي للعمل هو الدافع وراء بقائي في هذه المؤسسة	16

					17	التزم بقوانين النظام الداخلي في التعامل مع الزملاء
					18	إذا عرض علي عمل آخر بأجر معادل لن أترك عملي
					19	حاجتي للعمل هو الدافع وراء بقائي في هذه المؤسسة
					20	التزم بمواعيد العمل المحدودة
					21	بقائي في عملي سببه ضغط الآخرين علي
					22	انا مضطر للبقاء في المنظمة

الملحق رقم 04

مخرجات الإحصاء بالاعتماد على برنامج SPSS V26

Corrélations

	محور العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	العدالة التفاعلية	العدالة الاجرائية
محور العدالة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	,812**	,876**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	80	80	80
العدالة التوزيعية	Corrélacion de Pearson	,812**	1	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	80	80	80
العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	,876**	,547**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	80
العدالة الاجرائية	Corrélacion de Pearson	,792**	,402**	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	80	80	80

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	3

الجنس

Valide		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	39	48,8	48,8	48,8
	أنثى	41	51,2	51,2	100,0
Total		80	100,0	100,0	

السن

Valide		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	25-40	39	48,8	48,8	48,8
	41-50	27	33,8	33,8	82,5
	50 من أكثر	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الاقدمية

Valide		الاقدمية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	0-10	24	30,0	30,0	30,0
	11-20	33	41,3	41,3	71,3
	21-30	22	27,5	27,5	98,8
	أكثر من 30	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بالعدالة بتميز بي الخاص القاعدي الأجر	80	2,8000	1,09545
مناسبة عليها أحصل التي الحوافز	80	2,8500	,95599
من به أتمتع ما مع راتي يتناسب علمية مؤهلات	80	2,7750	,99333
مناسبة وظيفتي واجبات ان أعتقد	80	3,0375	,94726
ظروفي مع العمل ساعات تتناسب الخاصة	80	3,0500	,99238
الاستحقاق حسب الحوافز توزع	80	2,7125	,93041
الذي الإضافي الجهد على حوافز أتلقى ابذله	80	2,4375	,91186
جدا مناسبة الوظيفية أعبائي	80	2,7875	,86703
بوظيفتي يتعلق قرار اي المدير لي يشرح	80	2,6375	,94459
دون العاملين على القرارات المدير يطبق تحيز	80	2,6875	,77286
للمؤسسة الرسمية بالنشاطات إخباري يتم حدوثها قبل	80	2,6000	,88016
حالة في القرارات جميع المدير يشرح الدور غموض	80	2,6625	,85601
القرارات تطبيق في تحيز هناك أن أشعر	80	3,0875	,93041
مع المتخذة القرارات بمناقشة لي يسمح المسؤول	80	2,9875	,86410
التعاون روح تنمية على المدير يحرص العمال بين	80	2,6000	,75641
للعاملين الجديدة الأفكار الإدارة تشجع	80	2,6125	,83429
بوظيفتي يتعلق قرار اي المدير لي يشرح	80	2,7125	,78262
دون العاملين على القرارات المدير يطبق تحيز	80	2,7250	,79516
للمؤسسة الرسمية بالنشاطات إخباري يتم حدوثها قبل	80	2,9500	,88447
حالة في القرارات جميع المدير يشرح الدور غموض	80	2,5875	,82207
القرارات تطبيق في تحيز هناك أن أشعر	80	2,8375	,87791
مع المتخذة القرارات بمناقشة لي يسمح المسؤول	80	2,7875	,74109
التعاون روح تنمية على المدير يحرص العمال بين	80	2,5875	,83732
للعاملين الجديدة الأفكار الإدارة تشجع	80	2,8500	,74799
في حياتي مسيرة لقضاء بالسعادة أشعر المؤسسة هذه	80	2,7250	,87113
أخرى مؤسسة في اعمل نفسي أتصور لا	80	2,7875	,82207
المؤسسة لهذه شديد بارتباط أشعر	80	2,8625	,85305

عملي ترك أريد لا	80	3,3250	,89690
العمل ساعات معظم قضاء على احرص العمل واجبات أداء في	80	3,4250	,88267
مما الكثير سأفقد المنظمة غادرت لو فيها استثمرته	80	2,7750	,71112
عملي في بالارتياح أشعر	80	2,7500	,78756
أهدافي هي المؤسسة هداف أن أشعر	80	2,3000	,87728
لم ان حتى الزملاء مهمة تسهيل في أساهم ذلك مني يطلب	80	3,6750	,96489
أهدافي هي المؤسسة هداف أن أشعر	80	3,9125	,81433
المؤسسة لهذه الذاتي بالانتماء اشعر	80	4,0125	,60575
المنظمة بهذه روعي بار تباط أشعر	80	3,1000	,97565
بعملي البقاء في شديدة رغبة لي	80	2,9125	,79863
حياتي في خاصة مكانة المؤسسة لهذه	80	3,0000	,82677
فيها أعمل التي المنظمة سمعة تهمني	80	3,9000	,85091
في بقائي وراء الدافع هو للعمل حاجتي المؤسسة هذه	80	3,9125	,81433
التعامل في الداخلي النظام بقوانين التزم الزملاء مع	80	4,0125	,60575
لن معادل بأجر آخر عمل علي عرض إذا عملي أترك	80	3,1000	,97565
في بقائي وراء الدافع هو للعمل حاجتي المؤسسة هذه	80	3,8750	,81714
المحدودة العمل بمواعيد التزم	80	3,9625	,64521
علي الآخرين ضغط سببه عملي في بقائي	80	3,0375	,94726
المنظمة في للبقاء مضطر انا	80	3,4000	,85091
N valide (liste)	80		

Corrélations

		الالتزام_محور التنظيمي	العدالة_محور التنظيمية
التنظيمي_الالتزام_محور	Corrélacion de Pearson	1	,332**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	80	80
التنظيمية_العدالة_محور	Corrélacion de Pearson	,332**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	80	80

Corrélations

	محور_الالتزام_التنظيم ي	العدالة_التوزيعية
--	----------------------------	-------------------

محور_الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	**225,
	Sig. (bilatérale)		001,
	N	80	80
العدالة_التوزيعية	Corrélation de Pearson	**225,	1
	Sig. (bilatérale)	001,	
	N	80	80

Corrélations

	محور_الالتزام_التنظيمي	العدالة_التعاملية
محور_الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	**298,
	N	80
العدالة_التعاملية	Corrélation de Pearson	**298,
	Sig. (bilatérale)	001,
	N	80

Corrélations

	محور_الالتزام_التنظيمي	العدالة_الاجرائية
محور_الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	**310,
	N	80
العدالة_الاجرائية	Corrélation de Pearson	**310,
	Sig. (bilatérale)	001,
	N	80

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمية_العدالة_محور	ذكر	39	2,8333	,57098	,09143
	أنثى	41	2,6382	,63782	,09961

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

		Test t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
محور_الجدالة_التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,140	,822	0,265	96	,154	,19512
	Hypothèse de variances inégales			0,286	73,852	,153	,19512

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

Organigramme de l'unité de : ANNABA

