جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريةوعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الإلتزام التنظيمي
[دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بعين بوسيف ـ ولاية المدية]

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:تحت إشراف الأستاذة:

- واكد سيف الدين
- توات عبد الرحمان

د.قدندل هبة

أعضاء لجنة التقييم:

الإسم و اللقب	الرتبة العلمية

السنة الجامعية 2019-

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريةوعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الإلتزام التنظيمي

[دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بعين بوسيف ـ ولاية المدية]

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:تحت إشراف الأستاذة::

- واكد سيف الدين
- توات عبد الرحمان

د. قدندل هبة

أعضاء لجنة التقييم:

السنة الجامعية 2019-

تشكرات

الحمد الله الذي بفضله تتم الصالحات نشكر الله عز و جل على أن وفقنا لهذا المسعى.

كما نخص بالشكر الدكتورة الفاضلة قدندل هبة لما منحتنا من جهد و وقت و إرشادات وتوجيهات و دعم لانجاز هذا العمل .

كما نتوجه بالشكر الخالص لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل الدراسة لما قدموه من مجهودات جبارة لارتقائنا لهذا المستوى ونخص بالذكر أساتذة معهد العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير طيلة فترة الدراسة.

و في الأخير نتقدم بجزيل الشكر و الاحترام و التقدير لكل من ساهم من قريب و من بعيد في انجاز هذا العمل

إهداء

نحمد الله ونشكره الذي وفقني وسدد خطايا وانعم عليا بالصحة حتى وصلت مبتغايا وقطفت ثمار جهدي اهدي ثمرة جهدي وعملي الى من قرنهم الله طاعته بطاعتهما : الى من غرس القيم والاخلاق في قلبي الى من تعلمت منه العظاء بدون انتظار واحمل اسمه بكل افتخار الوالد حفظه الله واطال في عمره.

الى من حملتني وهنا على وهن الى من سقتني من نبع حنانها وكان دعائها سر نجاحي ، الى اعز ما املك في هذه الدنيا امي الغالية حفظها الله واطال في عمرها .

الى رفقائي البيت الطاهر الانيق الى من شاركت معهم اجمل لحظاتي في الحيات اخوتي واخواتي والى كل العائلة وجميع الاهل والاقارب الى من تقسمت معهم دروب الحياة حلوها ومرها الى اصدقائي واحبابي والى كل صديق ساندني وشجعني في مشوار العلمي ، الى كل من سقطت اسمائهم ولم تسقط ذكرياتهم.

إلىجميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي اهدي إليكم بحثي هذا .

واكد سيف الدين

إهداء

نحمد الله ونشكره الذي انعم عليا بالعقل والقدرةوألهمني هبة الصبر ومنحني القوة لإتمام هذا المشوار حتى نهايته اهدي ثمرة جهدي وعملي إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير ،فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب أطال الله في عمره .

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش ،ورعتني حتى صرت كبيرا أمي الغالية أطال الله في عمرها إلىإخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعب ،إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي إلى من اعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة أصدقائي ومعارفي الذي اجلهم واحترمهم إلى كل العائلة وجميع الأقارب والى كل من سقطت أسمائهم ولم تسقط ذكرياتهم اهدي إليكم بحثي هذا.

توات عبد الرحمان

مستخلص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى الارتباط الموجود بين العدالة التنظيمية و الالتزام لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية لدائرة عين بوسيف بولاية المدية ، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس " العدالة التنظيمية" كمتغير مستقل بأبعاده الثلاث العدالة التوزيعية، والإجرائية، و عدالة التعاملات، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع " الالتزام التنظيمي" لتشمل كل من الالتزام العاطفي، المعياري، و الالتزام الاستمراري.

يتكون مجتمع البحث من 70 موظف إداري في المؤسسة الإستشفائية لدائرة عين بوسيف بولايةالمدية ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (34) موظف إداري، وزعت عليهم الاستبيانات، وتم استرداد (34) استبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة الإستشفائية تطبق العدالة التنظيمية وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الالتزام التنظيمي متوافر وهذا بصورة فردية وكلية" ، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل جزئي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \propto$ لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ 79.2%.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير العدالة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الالتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).

Abstract in English:

This research aims to determine the extent of the link between organizational justice and commitment among hospital staff of Ain Bousseef district in the state of Medea, according to a descriptive analytical approach, where "organizational justice" was measured as an independent variable with its three dimensions, distributive justice, procedural justice, and transaction fairness. Determining the dimensions of the dependent variable "organizational commitment" to include both emotional commitment, normative commitment, and continuity commitment.

The research community consists of administrative workers in the hospital institution of Ain Bousseef district in the state of Medea, where a random sample of that

community was selected (34) administrators, and questionnaires were distributed to them, and (34) valid questionnaires were retrieved for analysis, and the research included a set of null hypotheses. And he reached a number of results, the most important of which are:

There is agreement on the part of the study sample that the hospital institute applies organizational justice and this individually and entirely. This hypothesis has been completely denied by the results of spss reached, referred to in the third chapter of this research.

- There is agreement on the part of the study sample that the behavior of organizational commitment is available and this is both individually and entirely. This hypothesis has been partially denied by the results of spss reached, referred to in the third chapter of this research.

There is a statistically significant relationship at the level of significance 0.05 for the organizational justice dimensions (distributive justice, procedural justice, transactional justice) on the organizational commitment within the hospital institution in Ain Bousseef. This hypothesis has been confirmed, as we obtained a positive correlation of 79.2 %.

There were no statistically significant differences at the level of (α = 0.05) in the organizational justice variable due to personal and employment data (gender, age, academic level, job status, professional experience).

There were no statistically significant differences at the level of (α = 0.05) in the variable of organizational commitment due to personal and employment data (gender, age, academic level, job status, professional experience).

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	علاقات التبادل الاجتماعي	14
2-1	الابعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية	31
3-1	مقومات العدالة التنظيمي	45
4-1	انماط السلوك التنظيمي لاعضاء المنظمة	46
2-2	مراحل الالتزام التنظيمي	55
3-2	ابعاد الالتزام التنظيمي (حسب الان و ماير و سميث)	62
4-2	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	74
5-2	نتائج الالتزام التنظيمي	75
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	89
2-3	مستويات لجنة القيادة و التفكير	108
3-3	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	109
4-3	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	109
5-3	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	111
6-3	توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	112
7-3	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	112

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تفضيلات العاملين تجاه الحوافز و العوائد الوظيفية	15
2-1	تلخيص لنظريات العدال التنظيمية	18
3-1	بعض المدخلات و المخرجات التنظيمية	33
1-2	تلخيص لنماذج الالتزام التنظيمي و ابعاده	63
2-2	الاثار السلبية و الايجابية للالتزام التنظيمي	80
1-3	الموارد البشرية التابعة للمؤسسة	93
2-3	البلديات التايعة للتغطية الجيو –صحية للمؤسسة	96
3-3	ملخص قيم معامل الالتواء (sk) ومعامل التفلطح (ku) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات و ابعاد الدراسة	97
4-3	معامل الارتباط Spearman بين درجات عبارات ابعاد متغير العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	99
5-3	معامل الارتباط Spearman بين درجات عبارات ابعاد متغير الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	100
6-3	معامل الارتباط Spearmanبين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للاستبيان	101
7-3	معامل الثبات الفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات و الدرجة الكلية للاستبيان	102
8-3	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	103
9-3	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	104
10-3	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	105
11-3	توزيع افراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية	106
12-3	**توزيع افراد حسب متغير الخبرة المهنية**	107
13-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية	108
14-3	**المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لبعد العدالة التوزيعية**	109

15-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لبعد العدالة الإجرائية	110
16-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لبعد العدالة التعاملية	111
17-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغير الالتزام التنظيمي	112
18-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لبعد الاتزام العاطفي	116
19-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لبعد الالتزام المعياري	119
20-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لبعد الالتزام الاستمراري	120
21-3	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) على الالتزام التنظيمي	121
22-3	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير العدالة التنظيمية تعزي الى البيانات الشخصية و الوظيفية	122
23-3	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغر الالتزام التنظيمي تعزي الى البيانات الشخصية و الوظيفية	124

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	-
إهداء	-
مستخلص عربي / انجليزي	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
مقدمة	أ - و
الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية	
تمهيد الفصل الأول:	01
المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية	02
المطلب الأول: نشأة العدالة التنظيمية	02
المطلب الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية	03
المطلب الثالث: اهداف و اهمية العدالة التنظيمية	07
الفرع الاول : اهمية العدالة التنظيمية	07
الفرع الثاني :اهداف العدالة التنظيمية	09
المبحث الثاني:اطار تطبيق العدالة التنظيمية	10
المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية	10
المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية	20
المطلب الثالث:اثار العدالة التنظيمية	24
المبحث الثالث: أسس العدالة التنظيمية	30
المطلب الأول: ابعاد العدالة التنظيمية	30
المطلب الثاني: مجالات العدالة التنظيمية	41
المطلب الثالث: مقومات العالة التنظيمية	44
خلاصة الفصل	47

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإلتزام التنظيمي	
تمهيد الفصل الثاني:	48
المبحث الأول: عموميات حول الالتزام التنظيمي	49
المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي	49
المطلب الثاني: اهمية وخصائص الالتزام التنظيمي	51
الفرع الاول : اهمية الالتزام التنظيمي	51
الفرع الثاني :خصائص الالتزام التنظيمي	53
المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي	53
المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي	57
المطلب الأول: ابعاد الالتزام التنظيمي	57
المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي	64
المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي	66
المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الالتزام التنظيمي	70
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	70
المطلب الثاني: نتائج الالتزام التنظيمي	75
المطلب الثالث : علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي	81
خلاصة الفصل	82
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بدائرة عين بوسيف ولاية المدية	
تمهيد الفصل الثالث:	85
المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية بعين بوسيف	86
المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية	86
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	89
المطلب الثالث: تشخيص المؤسسة و تحليل توجهاتها	90
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	95
المطلب الأول: منهجية الدراسة	95
المطلب الثاني: صدق الاستبانه	98
المطلب الثالث: ثبات الاستبانة	104

الميحث الثالث :تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	105
المطلب الاول :وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينات الدراسة	105
المطلب الثاني :التحليل الوصفي لايجابات موظفي عينة الدراسة	112
المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	121
خلاصة الفصل	127
الخاتمة	128
قائمة المراجع	133
الملاحق	141

مقدمة

مقدمة

لقد كان و مازال المورد البشري أهم الموارد التنظيمية التي ترتكز عليها المنظمات من أجل تحقيق النجاح و التميز عفي بيئة الأعمال ، و في ظل التوجهات المعاصرة للمنظمات الحديثة التي تتجه نحو البحث عن الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة و المقدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة ، أصبح من الضروري توفير مناخ ملائم للمحافظة على ما تمتلكه تلك المنظمات من رأس مال بشري .

ونظرا إلى أن نجاح المنظمات مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري، وجب المحافظة عليه و يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق العدالة بأنواعها على مستوى المنظمة ككل، ما يسهم في تعزيز كل من التزام العاملين و انغماسهم في أعمال المنظمة و تأدية واجباتهم على أكمل وجه .

حيث تعتبر العدالة التنظيمية احد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات و سلوكيات ايجابية لدى العاملين بالمنظمة ، فهي ترتبط بشكل جوهري بقيمهم و علاقاتهم الاجتماعية و كذا قدرتهم على التكيف مع المتغيرات و الأحداث المحيطة بالمنظمة التي ينتمون إليها، و ذلك باعتبارهم من أهم الموارد الموجودة فيها.

و من الجدير بالذكر أن الفكر التنظيمي قد استفاد من توسيع نظرته لمفهوم العدالة التنظيمية، من خلال نظريات التبادل في حقل العلوم الاجتماعية القائمة بحسب منظور علماء الاجتماع بان علاقات التبادل تتمثل بتلك العلاقات الواسعة والمتنوعة الحاصلة بين أفراد المجتمع عبر توظيف بعض الطرق التنظيمية والرئيسية المحققة لذلك،إذ تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .

وحتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فهي تسعى إلى تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية الذي ينمي لديهم مشاعر الانتماء والالتزام التنظيمي ويعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيامها ،ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة الالتزام التنظيمي فهو من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته لكافة المنظمات ونظرا لانعكاسه على أداءهم.

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة تنظيمية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، فبديهيا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت الفرد باتجاهاته وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، كما لا يمكن استعمال معايير وقوانين إدارية ثابتة للتحكم في تصرفات جميع العاملين بالمنظمة إذ لكل فرد هامش من الاختلاف الذي يميزه عن الآخرين .

ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من اثر فعال في استمرارية العاملين واستقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم ،حيث أن نجاح أي منظمة يرتبط بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها أولا وعلى مدى قدرت أفرادها على تحقيق هذه الأهداف، وكلما كان الفرد على مستوى عالي من الالتزام بعمله كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها بينما إذ ضعف مستوى الالتزام لدى الفرد يؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل والتسرب من منها .

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن للعدالة التنظيمية بأبعادها أن تؤثر على سلوك الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية لدائرة عين بوسيف بولاية المدية ؟

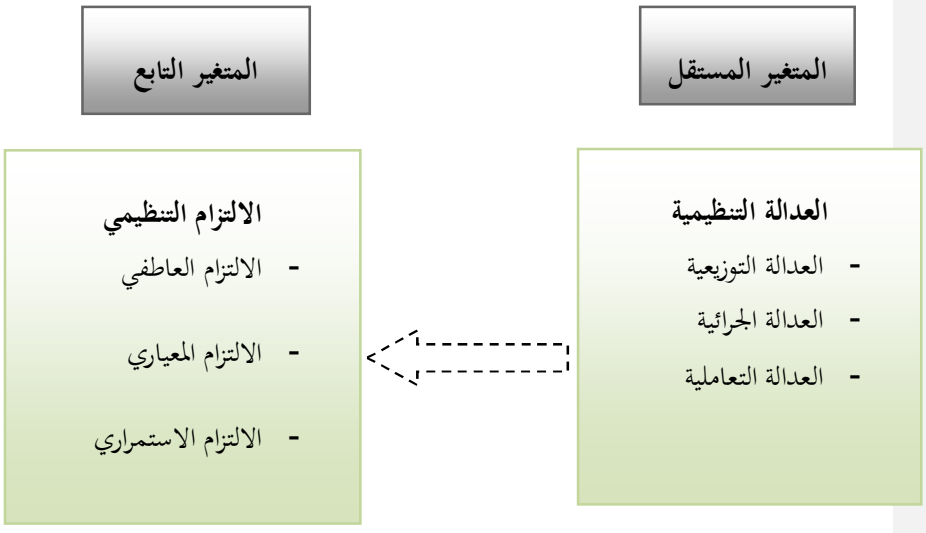
من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن اشتقاق **الأسئلة الفرعية** الآتية:

- ما مدى تطبيق المؤسسة الاستشفائية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ما درجة تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أدرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا **الفرضيات** الآتية:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة الاستشفائية تطبق العدالة التنظيمية وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الالتزام التنظيمي متوافر وهذا بصورة فردية وكلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية بأبعادها على الالتزام التنظيمي () لدى العينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$.

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث (المستقل والتابع)، إذ أن المتغير المستقل هوالعدالةالتنظيمية(العدالة التوزيعية،العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية ، أما المتغير التابع فهو الالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي،الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).



المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على ما سبق.

أهمية وأهداف البحث: تتجلى أهمية وأهداف البحث في النقاط الآتية:

- ✓ محاولة معرفة تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية بعين بوسيف بولاية المدية؛
- ✓ معرفة ما إذا كان هناك تبني و فهم لسلوك الالتزام التنظيمي من قبل عينة الدراسة ؛
- ✓ محاولة توضيح دور وأهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- ✓ الأثر الكبير للعدالة التنظيمية على السلوكيات الإيجابية في المنظمة، و منها سلوك الالتزام التنظيمي، لذا سنحاول الربط بين هذين المتغيرين لمعرفة التأثير من وجهة نطر عينة الدراسة.

أسباب اختيار موضوع البحث: إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة الأعمال)؛
- ✓ اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم وكذا مساهمته في تحقيق التميز؛
- ✓ محاولة توجيه ذهنيات مسيري المنظمات على أهمية العدالة التنظيمية وتطبيقهالتحقيق الالتزام التنظيمي؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

صعوبات الدراسة:تتجلى صعوبات الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ أكبر صعوبة تعرض لها الطالبان هي أكثر صعوبة تعرض لها مختلف الطلبة، و هي ظروف الدراسة للموسم الحالي نتيجة تبعات الوباء، و التي كان لها تأثير كبير على سيرورة البحث من مختلف الجوانب الشخصية و التعليمية .
- ✓ قلة المراجع والدراسات السابقة المتعلقة أو التي تصب في نفس موضوع بحثنا خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرفمكتبة الكلية نظراً للظروف الحالية.
- ✓ صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب الوباء و ما تبعه من العطل الاستثنائية للعمال، خاصة و أن البحث أجري في مؤسسة استشفائية.

منهج وأدوات الدراسة:من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصوير الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

✓ **المسح المكتبي و الالكتروني خاصة:** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

✓ **الإستبيان:** سنقوم بتصميم إستبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " نقوم بمعالجة البيانات و كذا تحليلها للوصول إلى نتائج لها علاقة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة: سيتم تقسيم حدود الدراسة إلى شقين:

✓ **حدود موضوعية:** سيتم التطرق إلى متغيرين فقط في البحث و الربط بينهما، و هما متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

✓ **حدود زمنية:** سيتم إعداد هذا البحث خلال السنة الجامعية 2020/2019.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

- **دراسة (الوزان ،2006):بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي** ، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب ، و الحراسات و الإدارة العامة ، للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، وذلك من وجهة نظر العاملين ، كذلك الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات ، و قد طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها 156 ضابط هم مجتمع الدراسة ، و لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل.

و قد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين متغير المناخ التنظيمي ككل و الالتزام التنظيمي ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي .
- إن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ و مستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية ، مما يؤكد على أنه تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي و هذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

- **دراسة (القحطاني ، 2001): بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية** ، هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية مع تحديد أثر بعض المتغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، الحوافز ، صراع الدور ، غموض الدور ..)و كذا تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الالتزام التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
  - وجود التزام تنظيمي عال لدى أفراد العينة
  - وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية ، و بالتالي فان هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما
  - يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز و أسلوب الإشراف على الالتزام التنظيمي .
  - يسهم وضوح الدور و انخفاض صراع الدور في زيادة الالتزام التنظيمي.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفية الحالية و العمر على الالتزام التنظيمي .
- **دراسة (سامي إبراهيم حماد حنونة ، 2006):بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة** ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، و كذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ، العمر

، مستوى التعليم ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل ، نوع الوظيفة) ، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، و قد استخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع البيانات حيث بلغ مجتمع الدراسة 1676 مفردة ، و قد طبق الباحث دراسته على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 340 موظف وموظفة يعملون بالجامعات الفلسطينية و موزعين حسب طبيعة العمل و مستوى التعليم ، و قد خلص الباحث لعدة نتائج أهمها :

- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و المتغيرات الديمغرافية التالية (العمر ، مستوى التعليم ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة في الجامعة ، المستوى الوظيفي).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى التزام التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس ومكان العمل)

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

- **دراسة(أبو جاسر،2010):بعنوان أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.**

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أيعاد الأداء السياقي واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي و قد استخدمت الباحثة في جمع البيانات أداة الاستبانة ، حيث بلغ مجتمع الدراسة 1554 موظف و تم تطبيقها على عينة بلغ حجمها 311 موظفا من العاملين في المقر الرئيس لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة ، و قد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود عدالة تنظيمية و التزام تنظيمي بدرجة متوسطة و سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و بين الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية.

- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- **دراسة(السعود،و السلطان 2009):بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و بيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، و اعتمد الباحثان في دراستهم المنهج المسحي ألارتباطي ، و استخدما أداة الاستبانة لجمع المعلومات ، و بلغ مجتمع الدراسة 2905 عضوا ، و قد طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها 450 عضو تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ، و قد خلصت الدراسة لعدد من النتائج منها:

- أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعا.
- أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعا .
- تبين وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

- **دراسة (YILMAZ,2008):بعنوان المواطنة التنظيمية و العدالة التنظيمية في المدارس الابتدائية التركية ، Organizational citizenship and organizational justice in turkish primary«schools**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية ، و قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات ،و قد طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها 424 مدرس و مدرسة للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة ، و قد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- هناك إدراك للعدالة و المواطنة التنظيمية لدى المدرسين .
- يوجد تأثير لسنوات الخدمة على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
- لا يوجد تأثير للجنس أو مجال تدريس على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.

3. دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي:

- **دراسة(الأسمري،2013):بعنوان مدركات العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية في مطار نجران،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ، و اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واستخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات ، و قد طبقت الدراسة على جميع موظفي المطار و قد تم اختيارهم من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل ، و قد خلص الباحث لعدد من النتائج أهمها :

- إن موظفي الجهات الحكومية المدنية لمطار نجران موافقون بدرجة مرتفعة على إدراكهم للعدالة التنظيمية .
- إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية لمطار نجران مرتفع .
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعادلة التنظيمية و مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

- **دراسة (أبو ندى ،2007):بعنوان تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة في الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة و التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة و تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات ، و ذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفي تحيق الأهداف الوطنية المرجوة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، و قد استخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية للمجتمع الدراسي الذي يضم أكبر –ستة- وزارات فلسطينية في قطاع غزة ، حيث بلغ مجتمع الدراسة 12975 موظفا ، وقد بلغ حجم العينة 779 موظفا يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات و قد خلصت الباحثة إلى عدة نتائج :

- وجود فروق بين أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزي المتغيرات الشخصية.

- وجود فروق بين أراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزي المتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.

كتعقيب على الدراسات السابقة يمكن القول أن التشابه لابد و أن يكون بين كل الدارسات التي تتطرق لنفس المتغيرات، و هذا التشابه قد يكون في الخطة أو المنهجية أو حتى في الربط بين المتغيرات، أما الاختلاف فهو أكيد بين كل دراسة و أخرى فيما يخص النتائج المتوصل إليها من خلال الجزء التطبيقي كون عينة الدراسة تختلف من بحث لأخر من خلال خصائصها الشخصية و الوظيفية ، و حتى آراءها حول أسئلة و محاور الاستبيان

هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة،نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني،وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان **"الإطار النظري للعدالة التنظيمية"**،يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول علىنشأة ومفهوم العدالة التنظيمية مع الإشارة إلى اهميتها و أهدافها، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى أسس العدالة التنظيمية نشير إلى نظرياتها، محدداتها، العوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثالث فستناول فيه طرق تطبيق العدالة التنظيمية نشير إلىإبعاد العدالة التنظيمية، مجالاتها، مع الإشارة إلى مختلف مقوماتها.

أما الفصل الثاني بعنوان **"الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي"** فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم الالتزام التنظيمي الفرع الأول و الفرع الثاني مفهومه في المنظور الإسلامي ، خصائصه مع الإشارة إلى أهميته،ومراحله، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى أسس الالتزام التنظيمي، حيث نركز على كل من أبعاد الالتزام التنظيمي، محدداته وطرق قياسه ، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ،نتائجه ،وكذا علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي .

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات، وهي المؤسسة الاستشفائية لدائرة عين بوسيف ولاية المدية واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة الاستشفائية ، أما المبحث الثاني

فيخصصلتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للعدالة التنظيمية

تمهيد الفصل الأول:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حاليا، إذ حضي ولا يزال باهتمام للعديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشري في المنظمات، وذلك من خلال أهمية الدور الذي يؤديه في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة و التأثير المباشر على أداء العاملين و المنظمة معا.

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم العدالة التنظيمية من مختلف جوانبها التنظيمية في المنظمة من خلال المطالب التالية:

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: إطار تطبيق العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث: أسس العدالة التنظيمية.

المبحث الأول:ماهية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال، على الرغم من الأثر الإيجابي لها على مختلف سلوكيات العاملين بالمنظمة ، و كذا على المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية لهذه الأخيرة، لهذا سوف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى المفهوم العام لمصطلح العدالة التنظيمية.

المطلبالأول:نشأة العدالة التنظيمية

حسب بعض الباحثين [1]يعد موضوع العدالة والمساواة من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الفلسفة القديمة ،ومن ثم انتقل البحث إلى مجال السياسة والقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع وصولا لعلوم الإدارة .

وقد استخدم مفهوم العدالة في البحوث الأولى في المجال التنظيمي، من خلال وصف دور النزاهة والإنصاف في بيئات العمل المختلفة والطرق التي يحدد بها الموظفون معاملاتهم بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز.

واستفاد الفكر الإداري المعاصر من توسيع نظرته إلى مفهوم العدالة عبر نظريات التبادل والأطروحات المقدمة من طرف علماء الاجتماع وتم توظيفها بطريقة علية لتحقيق أهداف إدارية وتنظيمية ، وفي هذا الجانب أشار الباحثون إلى أبرز النظريات الاجتماعية وما تناوله " همانز " (Homans، 1961) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد كونهم من يمنح المكافآت لبعضهم البعض ويميلون لسلوك المجزي لهم من خلال المقارنات بينما يقدمون من أعمال وما يحصلون عليه ، أما " بيتر ميلو " (petermello ،1964) فكانت أطروحاته تتحدث تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية بمكوناتها من علاقات إنسانية واسعة ومتنوعة بين الأفراد وتناول فيها عدالة المواقف في هذا الإطار .

كما أن مصطلح العدالة التنظيمية يعود في الأساس إلى نظرية العدالة أو المساواة وذلك حسب " جرينبيرج" (Greenberg)وذلك نتيجة جهود بحثية قام بها احد الباحثين النفسيين في شركة جي اي (Ge)

[1] محمد ناصر راشد أبو سمعان ، **محددات العدالة آلتنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية** ،رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة فلسطين ،2005، ص 16.

في إحدى مدن نيويورك الأمريكية وهوا "جيف ستايسيادمز " (Jeff staceyadams) ، في عقد الستينيات من القرن العشرين الماضي عندما نشر مقالاته الموسومة ب:نحو فهم العدالة في مجلة "علم النفس غير الطبيعي والاجتماعي " في عددها الصادر في أكتوبر من سنة 1963، وقد سميت هذه النظرية بأسماء عديدة منها: نظرية المساواة ونظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية المبادلة لما تتضمنه من مدلولات تتجسم معا اسمها.

وفي عقد التسعينات من القرن العشريين المتميز بسرعة وتيرة التغيرات العالمية شهد اهتمام متصاعدا بالعدالة التنظيمية بعد أن أصبحت المواد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتفاء النفسي والمادي.[1]

المطلب الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم العدالة التنظيمية من خلال الإشارة إلى المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة العدالة ، ثم عرض تعاريف مختلفة للعدالة التنظيمية .

أولا : تعريف العدالة لغة واصطلاحا

يعرف العدل بأنه التوسط في الأمور من غير إفراط في طرفي الزيادة والنقصان، أي عدلا فالوسط والعدل بمعنى واحد، وقيل العدل مصدر بمعنى العدالة هو الاعتدال والاستقامة وهو الميل إلى الحق.[2]

يعرف آخرون العدل:بأنه حرص الفرد على أن يقيم نوعا من التوازن بين مختلف جوانب حياته و أن يتكامل بتجرد وموضوعية مع أهله وأصدقائه ووظيفته وأن لا يتأثر بدوافعه نحوهم ، و أن الناس تدرك نتائج غير عادلة عندما تكون هنالك نتائج سلبية على مصالحهم و بالتالي فإن العوامل السياقية التي تؤثر على تصورات العدالة هي شدة النتائج ومعرفة الهدف.[3]

---

[1] محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] عبد المنعم الحنفي ،**المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة** ، مكتبة مدلولي ، القاهرة ـ مصر ، 2000، ص 522.

[3] يوسف سلطان الطائي ، عامر عبد الكريم الذبحاوي ، **الذكاء الأخلاقي ,مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ـ الأردن ،2017، صفحة 176.177.

العدل سكون الدال ما قام في النفوس انه مستقيم وهو ضد الجور[1]، والعدل في الحكم بالحق يقال هو يقضي بالحق ويعدل ، وهو حكم عادل أي ذو معدلة في حكمه . وعدل الشيء يعدله عدلا وعادله أي وازنه وعادلت بين شيئين وعدلت فلانا بفلان إذا سويت بينهما.[2]

كما جاء في القاموس الوسيط أن العدالة مصدر عدل وتعني الإنصاف ، عدل (عدلا وعدالة وعدولة ومعدلة) أنصف في الأمر أي استقام فيه والعدل نقيض الظلم فهو الإنصاف والاستقامة ، والقصد والاعتدال في الأمور .[3]

أما اصطلاحا فيثير مصطلح العدل الكثير من المشاكل والصعوبات عند محاولة تحديد مدلوله العلمي، إذ أن العدالة مفهوم نسبي غامض قابل للتغير والتعديل وفق أراء الكتاب في كل زمان ومكان.[4]

وحسب نظرية المنفعة فالعدالة تعني :[5] " توزيع المنافع والأضرار بين أصحاب المصالح بشكل نزيه ومنصف ، وتعرف العدالة بأنها :" إرادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير [6]، كما تعرف العدالة التنظيمية بصفة عامة بأنه : " إعطاء كل فرد ما يستحق " كما تعني أيضا : " الاستقامة على طريق الحق باجتناب ما هو محظور [7].وهي بهذا على النقيض الذي هو تعدي الحق إلى الباطل وهو الجور، وقيل هو التصرف في ملك الغير ومجاوزة الحد.[8]

---

[1] محمد سيد فهمي ، **العدالة الاجتماعية – الاستراتيجيات والآليات -** ، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2014 ص 07..

[2] ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب ، ط4، المجلد 10 ، دار صادر للنشر ، لبنان ، بيروت ، 2005 ، ص 61 .

[3] هيئة الأبحاث والترجمة لدار الراتب،**الأسيل القاموس العربي الوسيط**، شركة منشورات دار الراتب، د ب ن، د س ن ، ص 477.

[4] هشام مصطفى الجمل ، **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية في النظام المالي بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي –** دراسة مقارنة - ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، د س ن ، ص 323.

[5]امينة عثماني ، **تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة و آليات إرسائها/** دراسة حالة الجامعة الجزائرية / ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة الجزائر العدد 14 ، 15، ص 6 .

[6]فتحي السيد عبده أبو السيد احمد،**الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في الأحكامالشرعية**، المؤسسة شباب الجامعة،مصر،2009، ص 20.

[7] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 301.

[8] عطا سليمان،**العدالة عند العرب**، دار الشؤون الثقافية العامة آفاقعربية،العراق، 1988، ص 5.

وتعد العدالة إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة منذ القديم والتي هي : الحكمة ، الشجاعة ، الثقة والعدالة . والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ماله واخذ ما عليه ، والعدالة هنا تعني الإنصاف الذي لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل جميع الأفراد بشكل مساو لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه ذلك قد يتضمن عدم إنصاف بعض الأفراد الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل .[1]

لقد بين عدد من الباحثين أن العدالة تظهر عبر سلوكيات الأفراد وتعاملاتهم بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، لهذا فان هناك أشكالا متعددة للعدالة وهي: العدالة الاقتصادية، العدالة السياسية، العدالة التعليمية، العدالة الجزائية والعدالة الاجتماعية. ومثل هذا التنوع في أشكال العدالة يعبر عن المنظور الواسع في تناول هذا المفهوم واشتماله لجميع الأهداف الاجتماعية المرغوبة .[2]

ثانيا:تعريف العدالة التنظيمية

على الرغم من اختراق مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي بصورة سريعة ومؤثرة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والمتخصصين حول هذا المفهوم وذلك بسبب النظر له من زوايا مختلفة ومن بين التعاريف المعطاة للعدالة التنظيمية نذكر :[3]

تعرف العدالة التنظيمية بأنها : " الحكم على مدى عدالة المخرجات. نلاحظ من هذا التعريف أن العاملين يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة .

وتعرف بأنها : " المساواة التي تتضمن قيام الفرد العامل بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الزملاء الآخرين إلى نسبة مدخلاتهم ، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة ، وعندما لا يتساوى

[1] زيد منير سليمان ،**إدارة اختبار الموظفين** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 117.

[2] سوزان أكرم سلطان ، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقتسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها برضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها** ، أطروحة دكتورة فلسفة في التربية ، تخصص إدارة تربوية ،كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمال العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2006 ، ص 21.

[3] راتب السعود ،سوزان سلطان ،**درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية** في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ،مجلة جامعة دمشق،سوريا ،المجلد 25،العدد (1+2)، 2009،ص 201.

المعدلان يشعر الفرد حينئذ بالظلم. نستخلص من هذا التعريف أن جوهر العدالة التنظيمية يتحدد بالمقارنة التي يجريها العاملون بين أدائهم وأداء زملائهم مقارنة بما يحصلون عليه من عوائد بالمقياس لما يحصل عليه زملائهم.

كما يمكن تعريفها كما يلي : [1]

تعرف العدالة التنظيمية بأنها :" عبارة عن ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية في الإجراءات والمخرجات يركز هذا التعريف على عدالة الإجراءات والتوزيع ،فهي إدراك الأفراد والجماعة لعدالة المعاملة من قبل المنظمة وردود أفعالهم السلوكية حيال هذا الإدراك.

العدالة التنظيميةهي إدراك العامل لعدالة العوائد التنظيمية والإجراءات والمعاملة الشخصية. نلاحظ أن هذا التعريف ركز على مدى الذي يعامل فيه العاملين بعدالة وما إذا كانت المخرجات التي يحصلون عليها والإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات عادلة .

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى تعريف العدالة التنظيمية على النحو التالي : هي إدراك العاملين لحالة الإنصاف فيما يحصلون عليه من مخرجات وإدراكهم لموضوعية الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات بالإضافة إلى شعورهم بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم في العمل .

ويلاحظ أن للعدالة التنظيمية جوانب أساسية يمكن تخليصها في النقاط التالية :[2]

- تشير العدالة التنظيمية إلى المعاملة العدالة والمنصفة للمرؤوسين .
- تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية وتتحدد في ضوء عملية الإدراك .
- تشمل العدالة التنظيمية كافة جوانب الحياة التنظيمية.
- تشمل العدالة كل من المستويين الوظيفي والإنساني.

[1] خليل جعفر حجاج ،**دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**–دراسة استطلاعية لأراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة ،**مجلة تنمية الرافدين** ،المجلد 34 ، العدد 17 ،كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة الموصل ، العراق ، 2012،ص108.

[2] مؤمن عبد العزيز عبد الحميد،محمد سيد بشير محمد ،**العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية** ،دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ،مصر ،2015،ص 21 ، 22 .

المطلبالثالث:أهمية و أهداف العدالة التنظيمية

أولا: أهمية العدالة التنظيمية

يرى الباحثون أن أهمية وجود عدالة تنظيمية و شعور العاملين بها، يمكن إبرازها فيما يلي: [1]

- أنها تهيأ العمال للإحساس بالهوية و الكيان و الاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق و الجدارة ،فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم و السعي الدائم لخدمتها و رقيها .
- أن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة ، و قيادة فرق العمل فلا تلجا إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتحاكي السلوك المطلوب .
- تعمل على تحقيق الاندماج الذي يسعى ورائه معظم أفراد المؤسسة.
- تعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل و الانجاز ،و تدعم روح الجماعة كذلك.

كما أشارت بعض الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية أنها ترتكز في مستويين هما:

- **المستوى الإنساني**
- **المستوى التنظيمي**

وكل هذا يرجع إلى سببين هما:

- أن العاملين يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ ما يمكن أن يعاملوا لهم مستقبلا.
- أن العاملين يحاولون الإدراك بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤثر بمدى قبولهم وتقديرهم من جانب إدارة المنظمة.

[1] بلوط ،حسن إبراهيم ،**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ،دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ،لبنان ،2002،ص 309.

1- المستوى الإنساني:

إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة بنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية (كالقلق والغضب) والاغتراب الوظيفي والذي يقصد بيه عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة ويؤثر على المشاعر الإنسانية (كالعنف والخجل) .

2- المستوى التنظيمي:

تبرز أهمية المستوى التنظيمي من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية ، إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضروريات الإستراتيجية للمنظمات الأعمال وزيادة المنافسة وتعد الموارد البشرية من أهم هذه المصادر عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية وكل هذا يحقق مزايا تنظيمية أهمها : [1]

- سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- الالتزام التنظيمي.
- الانتماء التنظيمي.
- الرضا الوظيفي.

تكمن أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة فيما يلي :

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيات على حالات الرضا على الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
- أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة من بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات

[1] منهل محمد حسين ، **انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري** ،رسالة ماجستير ،جامعة البصرة ، كلية الإدارة و الاقتصاد،العراق ،2013،ص ص 258،259.

والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة ، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة ، خاصة ضمن بعد العدالة الأخلاقية .

إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية لمختلف أبعادها تشكل ضابطا توازنيا بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني ، بشكل يجسد مبادئ العدالة ، حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون معا الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف ، فيما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات ، وإعطائهم فرصة متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة ، والتعامل معا قيمهم وما يؤدي على تقدمهم وزيادة أدائهم .[1]

ثانيا: أهداف العدالة التنظيمية

يمكن تلخيص أهداف العدالة التنظيمية فيما يلي:

- إن تطبيق هذا المبدأ يساعد المنظمة والعاملين في الوصول إلى الأهداف المنشودة للضمان مكانتها هي من المؤشرات الأساسية لتنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي.
- توضح حقيقة النظام التوزيعي لرواتب والأجور في المنظمة من خلال العدالة التوزيعية .
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار ، وذلك من خلال العدالة الإجرائية.
- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.

[1] شروق عبد المحسن المتروك ،**أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري** ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الكويت ، الكويت ،2010،ص 37.

- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة التقييم ، والقدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة بشكل يكفل استمرار العملية التنظيمية .
- تبرز منظومة التقييم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحقق طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصورهم للعدالة في المنظمة.[1]

[1] سارة زويتي ،**واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة المتنائية بسكيكدة** ،مجلة العلوم الإنسانية ،الجزائر المجلد أ ،العدد 44،2015،ص386.

المبحث الثاني: إطار تطبيق العدالة التنظيمية

سيكون هذا المبحث مخصص لكيفية اعتماد تطبيق العدالة التنظيمية كنظرية داخل المنظمة.

المطلب الأول:نظريات العدالة التنظيمية

بالاعتماد على الأبعاد المشتملة للعدالة التنظيمية فيمكن تصنيف النظريات إلى ما يلي:

أولا : نظريات العدالة التوزيعية : وهي تشمل : [1]

أ- نظريات محتوى رد الفعل : وتشمل بدورها :

- ✓ **نظرية التنافر أو الانسجام الإدراكي** ،تؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني من الانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته ، وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية وقد بني "آدمز Adams" هذه النظرية على الفرضيتين التاليتين :

- أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي وقد عرف " آدمز " المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التكافل الاجتماعي مثل النقود والمكافئات وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير ومهام العمل الشيقة أما المدخرات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر ، الحالة الاجتماعية ، التعليم ، الخبرة ، المهارة ، الجهد والدافع.

- أن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة و بعبارة أخرى فان الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

[1] سامية خميس ابو ندى ،**تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية** ،رسالة ماجيستير منشورة في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة،2007،ص 155.

- الغضب : إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة ،أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .

- الشعور بالذنب : إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .

كما انه إذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فانه سوف يندفع بجعلها أكثر توازنا ، أما بالنسبة لأفراد الذين يشعرون بان المكافأة اكبر من عند مقارنتها بمكافئات زملائهم فإنهم يزيدون جهودهم الخاصة ومن ناحية أخرى فان الأفراد الذين يشعرون بان مكافأتهم اقل فيمكن أن يقللوا جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة .[1]

✓ **نظرية التبادل الاجتماعي**، تعتمد هذه النظرية على الفرضين التاليين:

- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ، فان البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر ، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين الطرفين نجد أنها علاقة اخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فان الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها لطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته معا مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي .

- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فانه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على اجراء العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة ، فانه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر برضا .[2]

✓ **نظرية الحساسية للعدالة** ، لعل الانتقاد الرئيسي الموجه إلى بنية العدالة التوزيعية انه لن تقدم تصور واضح وشامل لسير العدالة التنظيمية في المنظمات ، وافتراضها بان الأفراد متساوون في إدراك العدالة ، مهملة الفروق الفردية ، لا سيما النفسية منه ، وبالإضافة إلى ذلك فيرى " هيوزمان وزملاءه " أن العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافئات المادية وتعتبر العلاقات الاجتماعية أيضا عائدا منتظرا ، وبهذا تمت إضافة بعد جديد في

[1] احمد بن سلمان البدراني ،**ادراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة لدي العاملين في المنظمات الأمنية**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الملك فهد ،الرياض،2010،، ، ص 28.

[2] سامية خميس ابو ندى ،مرجع سبق ذكره ، ص155

إدراك العدالة التنظيمية يتمثل في حساسية الفرد للعدالة ،لتأخذ في الاعتبار الفروق الفردية النفسية ،لان الأفراد يسلكون طرقا مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشان إدراك حالة العدالة أو عدم العدالة ،و ذلك بسبب اختلاف تفضيلاتهم ،لذلك نجد أن "مايلز"قسم الأفراد إلى ثلاثة فئات :

_ تمثل **الفئة الاولى :المؤثرون:** يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون،لديهم الاستعداد إلى التعاون و المساهمة مع الآخرين تلقائيا دون مقابل .

_ و تمثل **الفئة الثانية :المساوون:** يمثلون النمط السائد يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع معدلات المدخلات و المخرجات عند الآخرين.

_ بينما تمثل **الفئة الثالثة :الأنانيون:**يميلون إلى الأخذ أكثر من العطاء ،و يشعرون بان العالم مدين لهم و أن ما يحصلون عليه من عوائد و عون من الآخرين جو من حقهم .[1]

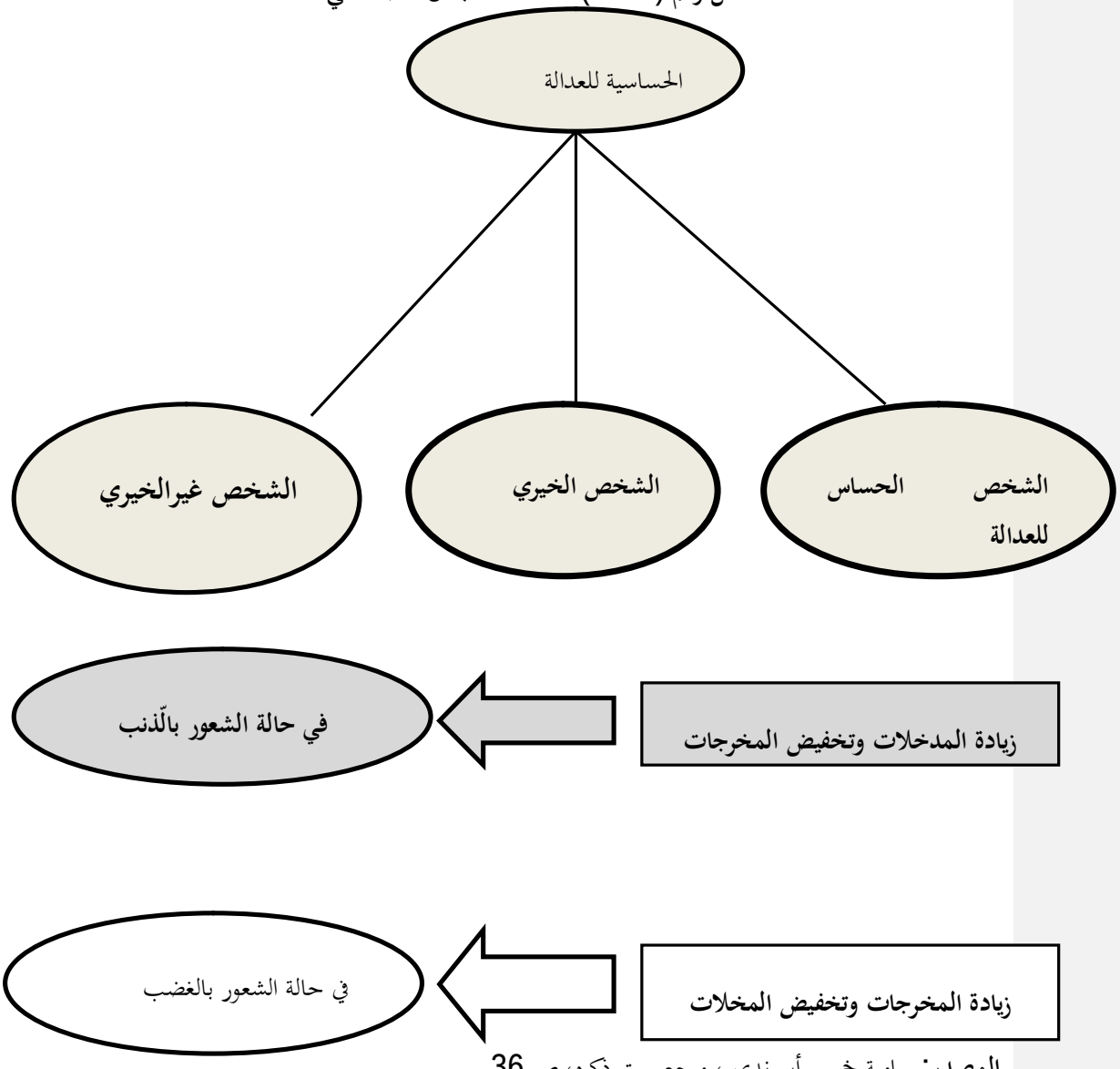
وفي نفس الصدد نجد أن هناك من قام بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاثة فئات و هم:

- **الشخص الحساس للعدالة:**هو الشخص الخاضع في تقييمه للعدالة لافتراض نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث سعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة والتبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فانه يتحرك في احد الاتجاهين:
  - زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .
  - تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
- **الشخص الخيري :** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ،لذا فهو يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الامتيازات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي .
- **الشخص غير الخيري :** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ،عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فهو لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائما للحصول على

[1] أحمد بن سلمان البدراني ، مرجع سبق ذكره ،ص 28.

المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه من امتيازات في علاقات التبادل الاجتماعي[1] ، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1- 1): علاقات التبادل الاجتماعي



المصدر: سامية خميس أبو ندى ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[1] صابرين نمر ابو جاسر ،اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي:دراسة تطبيقية على موظفي وزرات السلطة الوطنية الفلسطينية ،رسالة ماجستر غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2010 ،ص 16.

ولتفسير الاختلاف بين مجموعات الحساسية للعدالة التنظيمية في إدراك الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية، فيرى الباحثون أن المجموعات الثلاث تختلف فيما بينها في متغيرين أساسين هما: [1]

الأول : مدى الرغبة في المحافظة على العلاقات الطيبة مع الآخرين .

الثاني: مدى الرغبة في الحصول على العوائد.

وفي نفس الصدد كشفت دراسات أخرى على تعدد واختلاف العوائد الوظيفية وتباين تفضيلات العاملين لها ضمن الفئات الثلاث لحساسية العدالة ، موضحة في الجدول التالي :

الجدول (1-1): تفضيلات العاملين تجاه الحوافز والعوائد الوظيفية

الترتيب	فئة المؤثرون	فئة المساوون	فئة الأنانيون
01	تلبية الطموحات	تلبية الطموحات	الراتب مجزي
02	الحب والانتماء	الراتب مجزي	التقدم والرقي
03	قيمة الذات	التقدم والرقي	الظروف المادية
04	استخدام المهارات	الظروف المادية	الأمان الوظيفي
05	التقدير من الرؤساء	التقدير من الرؤساء	تلبية الطموحات
06	الثقة بالنفس والزهر بالانجاز	الثقة بالنفس	حرية القرار
07	الثناء من الزملاء	قيمة الذات	المكانة الاجتماعية

المصدر: صابرين نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[1] أحمد بن سلمان البدراني ،مرجع سبق ذكره ،ص 27-29.

✓ **نظرية الحرمان النسبي** ، تتشابه مع نظرية العدالة ل "آدمز"Adams (1663-1965) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر ، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة ، مع مقارنة هذه النسبة معا النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية ، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت .

ب- نظريات محتوى الفعل المسبق: تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما:

✓ **نظرية تقييم العدالة،** يرى مؤيديها أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها ، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد ، وقد ناقش المبادئ الرئيسية التي تحدد عدالة المخرجات هي :

- قاعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.
- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

✓ **نظرية دافعية العدالة** ، يقترح الباحثون أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كقبل بخفض درجات الضغط المتعرض لها ، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد ، كما يرى انه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع ، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل : ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

ثانيا: نظريات العدالة الإجرائية: ويمكن تصنيفها إلى:

أ- نظريات عمليات رد الفعل ، تعتبر بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل ، حيث أنها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها ، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار ، هما :

- التحكم في العملية: يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).
- التحكم في القرار: يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار، أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

ب- نظريات عمليات الفعل المسبق، تعتبر نظرية تفضيل التوزيع بمثابة نموذج لنظريات عمليات الفعل المسبق ، وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة ، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات والمكافئات تكون ايجابية (يؤيدها أو يفضلها الأفراد) ، إذا كان من شانها تحقيق أهدافهم ، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والاتصاف بصفة عامة [1]، وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية المؤدية إلى تحقيق العدالة وهذه المكونات هي :

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار .
- تعريفا هيكل عملية صناعة القرار.
- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.
- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.
- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.
- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات .
- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها .

ثالثا :نظريات العدالة التعاملية : يؤكد الباحثون أن عدالة التعامل تحتوي على :

- ✓ **الحساسية الشخصية** ، وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين .
- ✓ التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية، وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشان أي مخرجات أو مكافئات غير مناسبة يتم توزيعها.[2]

[1] سامية خميس ابو ندى ، مرجع سبق ذكره ، ص 161.
[2] سامية خميس ابو ندى ،مرجع سبق ذكره ،ص 162.

وفيما يلي جدول يلخص النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

الجدول (1-2) تلخيص لنظريات العدالة التنظيمية:

الافتراضات			المؤسس	النظرية
النظريات التوزيعية	محتوى رد الفعل	نظري العدالة	آدمز Adams (1963)	أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية. أن المقارنة الغير عادلة بين مدخلات العامل و مخرجاته وبين مخرجاته و مخرجات الآخرين تجعله يندفع أكثر لجعلها أكثر توازنا. الأفراد الذين يشعرون بان المكافأة اكبر عند مقارنتها بمكافئات الآخرين فإنهم يزيدون جهودهم الخاصة. الأفراد الذين يشعرون بان مكافأتهم اقل فيمكن أن يقللوا جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة.
		نظرية التبادل الاجتماعي	بلو (blau1964)	أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ،فهو في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي يستمر ، لذلك يقارن كل طرف مدخلاته معا مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي . عندما يدرك الفرد عدم العدالة فانه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فانه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي ليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر برضا.
النظريات التوزيعية	محتوى رد الفعل	نظرية الحساسية للعدالة	حوسمان و زملائه (husemen et al) 1987	العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافئات المادية وتعتبر العلاقات الاجتماعية أيضا عائدا منتظرا. الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية النفسية ، لان الأفراد يسلكون طرقا مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشان إدراك حالة العدالة أو عدم العدالة ، وذلك بسبب اختلاف تفضيلاتهم ، فنجد الإحساس بالعدالة ، الشخص الخيري ، والغير خيري .
		مارتن Martin 1981 نظرية الحرمان النسبي		هي تتشابه مع نظرية "آدمز" وهي تفترض أن الفرد يقيس نسبة مخرجاته معا مدخلاته ، معا مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية .

النظرية		المؤسس	الافتراضات
محتوى الفعل المسبق	نظرية تقييم العدالة	ليفنذال (leventhal.1 976)	أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها ، والمبادئ الرئيسية المحددة لعدالة المخرجات هي: قاعدة الإسهامات أو الجهد : وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية / قاعدة الحاجات أو الاحتياجات : وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة .
	نظرية دافعية العدالة	ليرنر (lerner.1977)	لا توجد طريقة مثلى للتوزيع ، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات كثقافة المجتمع وحجم المخرجات والهدف مراد تحقيقه من التوزيع .
عمليات رد الفعل	التحكم في العملية		يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).
	التحكم في القرار		يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار، حيث يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر.
عمليات الفعل المسبق	نظرية تفضيل التوزيع	ليفنذال (levanthal.19 86)	تؤكد أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون ايجابية إذا كان من شانها تحقيق أهدافهم ، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف ، وقد حددت هذه النظرية بعض مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي الى تحقيق العدالة وهي الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار ، تعريف هيكل عملية صناعة القرار، تحديد القواعد الاساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات ، تحديد ادوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات والمستقبلين لها ، جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين ، وصدى القرارات عليهم ، وضع الاجراءات التي تتكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات ، وضع الاليات اللازمة لتغيير الاجراءات التوزيعية اذا اتضح عدم عدالتها
	نظرية التعامل	شان (chan2000)	تحتوي على : الحساسية الشخصية : وتشير الى المعاملة العادلة باحترام وادب من جانب الرؤساء /التفسيرات او المحاسبة الاجتماعية : وتشير الى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشان اي مخرجات غير مناسبة يتم توزيعها.

المصدر : من إعداد الطلبة بناءا على ما سبق

المطلب الثاني:محددات العدالة التنظيمية

لكل ظاهرة اجتماعية محددات وأثار وعلاقات تربط بينها وبين جملة من المتغيرات ، ومن اجل فهم ظاهرة العدالة التنظيمية لابد من إدراك محدداتها أي مختلف المتغيرات التنظيمية المؤثرة فيها بمستوياتها وأبعادها، ومن بين هذه المتغيرات نذكر : نمط القيادة ،والهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وأيضا المتغيرات الشخصية للعمال.

✓ **نمط القيادة :**

تعد القيادة احد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على ظاهرة العدالة داخل المنظمة والتي تعتبر بمثابة محدد لها و تعرف القيادة على أنها :" الجسر الذي يستعمله المسؤولين ليؤثروا على سلوكيات وتوجهات المرؤوسين ليربطوا بيه بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد ، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غير من أفراد المجموعة ، وهي في مجملها تحمل للمسؤولية تجاه المجموعة ".[1]

كما تعتبر القيادة عملية تحرك الأفراد نحو هدف معين وهي مكونة من ثلاثة عناصر تتمثل في آلاتي:[2]

- وجود هدف يحرك الناس نحوه .
- وجود مجموعة من الأفراد .
- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

كما أن هناك أنماط متعددة للقيادة منها: النمط الديمقراطي ، والأوتوقراطي والمشارك والإقناع ، والتفويضي ، والتوجيهي، ونمط القيادة التبادلية ، ولكل نمط قيادي اثر مختلف على العدالة التنظيمية .

[1] محمد اكرم العداوني ،**القائد الفعال** ،قرطبة للإنتاج الفني ،المملكة العربية السعودية ،2000،ص 18.

[2] طارق محمد السويدان و فيصل عمر باشرحيل ط3،**صناعة القائد** ،مكتبة جرير،ا لمملكة العربية السعودية ، ، 2004، ص 40.

1- ممارسة النمط القيادي المشارك يؤثر سلبا على إحساس العمال المرؤوسين بالعدالة التنظيمية ، وذلك بشعورهم بان مدخلاتهم من عوائدهم .اكبر

2- ممارسة النمط القيادي الإخباري والإقناعي أن يزود القائد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة لفهم المهام بشكل المطلوب ، وإقناعهم بالقرارات وكيفية تنفيذها من مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية .

3- في النمط القيادي التفويضي يقوم القائد بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوس في صنع القرارات وتحديد آليات تنفيذ الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف فممارسة هذا النمط القيادي في المؤسسة يوجد مستوى عال من إدراك العمال للعدالة التنظيمية .

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن النمط القيادي الذي يتيح فرصة أمام العمال للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم وتسير العمل بالمنظمة ، ويكون فيه القائد مهتما بانشغالات العمال وتوجيه العمال بطريقة أفضل ، يجعل العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة التنظيمية

✓ **الهيكل التنظيمي للمؤسسة :**

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية ، وذلك لكونه متغيرا تنظيميا يؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى .

إذا يعرف[على] انه: "النموذج الداخلي للمنظمة فيما يتعلق بالعلاقات والسلطات والاتصالات ".ومن أبعاد الهيكل التنظيمي: الرسمية، والمركزية، والتخصص، ونطاق الإشراف.

كما أن هناك نمطين من الهيكل التنظيمي هما :[1]

الهيكل التنظيمي العضوي : وهو هيكل يتميز بدرجة عالية من اللامركزية ، وتكون به الخطوط الرسمية اقل وضوحا من وجود قنوات اتصال مفتوحة ومرئية .

[1] عبد المحسن نعساني ،**اختبار اثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء :دراسة ميدانية في القطاعين التاجي و الخدمي الحكوميين**، مجلة البحوث جامعة حلب :سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ،العدد 47، 2007، ص 60 ـ65.

الهيكل التنظيمي الميكانيكي: وهو هيكل بيروقراطي يتسم بقواعد صارمة غير مرئية وسلطة لا مركزية مع اتصالات متدفقة عموديا وأفقيا للمستويات الهرمية، إضافة إلى ذلك وجود لوائح وتعليمات رسمية تحكم عملية اتخاذ القرار.

ولقد توصل الباحثون لعلاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية إلى النتائج التالية :

- الهياكل التنظيمية التي تتسم بقدر كبير من الرسمية واللامركزية نجد بها مستوى مرتفع من إدراك العمال للعدالة التنظيمية وأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية ،وبالتحديد العمال في المستويات الإدارية العليا .
- وجود علاقة عكسية بين مدركات العدالة التنظيمية ودرجة المركزية، وذلك بنسبة للعمال في المستويات الإدارية الدنيا.
- المنظمات التي اتسمت بقدر كبير باللامركزية الإدارية قد تم إدراكها على أنها أكثر عدالة إجرائية مقارنة بالمنظمات المركزية.

كما يشير دراسة أخرى[1]إلى أن المعايير المختلفة التي يستند عليها العاملون في مدركاتهم للعدالة التنظيمية تتباين بتباين الأنماط التي يتخذها الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وأسفرت النتائج على أن العمال أكثر إدراكا للعدالة الإجرائية في المنظمات الميكانيكية ، وأكثر إدراكا للعدالة التفاعلية في المنظمات العضوية تماشيا وخصائص كل هيكل تنظيمي.

✓ **المتغيرات الشخصية :**

هناك عدد من الدراسات الميدانية التي أجريت بغرض البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

فلقد اثبت نتائج الدراسة التي قامت بها " سامية خميس ابو ندا "حول العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعمال والشعور بالعدالة التنظيمية ما يلي :

أ- بالنسبة لمتغير العمر : وجود علاقة ايجابية بين عمر العامل وإدراكه بالعدالة التنظيمية ، ويرجع ذلك إلى الرضا الذي يشعر بها العامل نتيجة المركز الوظيفي المكتسب بسبب تقدم العمر وزيادة سنوات الخبرة في العمل ، وبالتالي زيادة الراتب والامتيازات الوظيفية .

ب- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي : وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، إي كلما زاد المؤهل العلمي قل الشعور بالعدالة التنظيمية حيث أثبتت نتائج تحليل بيانات الدراسة أن حملت البكالوريا والدبلوم أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية من العمال الحاملين لشهادة الليسانس والدراسات العليا ، والسبب في ذلك يعود إلى انه كلما زادت مستويات التعليم زادت توقعات العمال وطموحاتهم التي غالبا ما تعجز المؤسسة عن تلبيتها وإتباعها ، ما يترتب عنه تدني مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية .

ج- متغير نوع الجنس : أسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإناث أكثر منه لدى الذكور ، وقد أرجعت الباحثة السبب في ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية مكملة لعمل الرجل التي تقع علية المسؤولية الأكبر في تحمل الالتزامات الأسرية .

د- متغير عدد سنوات الخبرة: وجود علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة والشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما قلت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التنظيمية.

وفي دراسة أخرى كان من بين فرضياتها وجود اختلافات جوهرية بين المتغيرات الديمغرافية للعامل وعدالة التعاملات حيث أسفرت الدراسة على النتائج التالية :[1]

- زيادة مدركات الذكور للعدالة التعاملية أكثر من الإناث.
- تباين نسبة إدراك العمال للعدالة التنظيمية باختلاف الفئات العمرية.
- وجود اختلاف في إدراك العمال للعدالة التعاملية يؤدي إلى اختلاف المستويات التعليمية ، حيث يرى الباحث أن الأفراد الذين لديهم مستويات تعليمية عليا يتطلبون معاملة أكثر احتراما وتقديرا من رؤسائهم مقارنة بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية الدنيا .
- يوجد اختلاف في مستويات إدراك العمال لعدالة التعامل وفقا لعامل الخبرة ، حيث أن الفرد بزيادة سنوات الخبر لديه يصبح مؤهلا لشغل مناصب ومراكز قيادية هامة ، ومن ثم تزيد مشاركته في اتخاذ القرارات ووضع

[1] محمد مصطفى الخرشوم ،**دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور :دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي** ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 26،العدد02 ، ص 321.

السياسات والإجراءات المتبعة فضلا عن تحسين العوائد والامتيازات المادية التي يحصل عليها ، وبالتالي كلما زادت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التعاملية.[1]

المطلب الثالث:آثار العدالة التنظيمية

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية في كونها محدد للسلوك التنظيمي ، وتؤثر على مختلف المتغيرات التنظيمية ، إذ أن توافرها في المنظمة وإدراك العمال لها يؤدي إلى الكثير من المتغيرات التنظيمية الايجابية كالثقافة في الإدارة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إضافة إلى الولاء التنظيمي من قبل العمال في المنظمة.

أما انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة فينجز عنه العديد من السلوكيات السلبية كزيادة معدل توازن العمل، واستناد حدة النزاعات بين الإدارة والعمال، وانخفاض الأداء الوظيفي بشكل عام.

و بناءا على ما سبق ذكره نعرض اثر العدالة التنظيمية على عدد من المتغيرات التنظيمية سلوكيات العمال اعتمادا على بعض الدراسات المدنية.

✓ **الثقة التنظيمية:**

لقد تم تحديد ودراسة مفهوم الثقة من قبل الباحثين في مختلف التخصصات العلمية ومنها مجال التنظيم، بحيث أطلق عليها مسمى الثقة التنظيمية، و يمكن تعريفها كما يلي: [2]

- على أنها: جملة التوقعات المشتركة بين طرفين إذا ينظر بعد الاتفاق عليها أنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا، وينجم عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم انه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا.

- و تعني أيضا : توقعات العمال بان صانع القرار سوف يتخذ إجراءات تحقق له العوائد المناسبة .

كما تؤدي الثقة التنظيمية إلى استبقاء العمال وتحسين عملية التواصل بين الأفراد داخل المنظمة ، التعاون ، تعزيز كفاءة عمل الفريق ، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي ، والرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

[1] نفس المرجع السابق ،ص 322.

[2] امابي يوسف طالب البكار ،مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير ،قسم الادارة والمناهج ،جامعة الشرق الاوسط ،كانون الثاني 2012 ،ص33

وبالتالي فان للثقة التنظيمية اثر على سلوكيات العمال ، كما لها اثر على محددات من بينها العدالة التنظيمية ،ففي دراسة قام بها " رودر" (Roder) حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة في إدارة المنظمة أعرب فيها الباحثين عن وجود مستوى عالي من العدالة الإجرائية بمؤسستهم مع مستوى عال من الثقة ، هذا يعني أن إدراك العمال لعدالة الإجراءات المتبعة في منظمتهم دفعهم إلى وضع كامل ثقتهم في إدارتها.

ولقد أكد العاملون في هذه الدراسة أيضا وجود مستوى عال من العدالة التفاعلية ومستوى عال من الثقة برؤسائهم جديرة بالثقة.

وانطلاقا من دراسات سابقة في إطار بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة في إدارة المنظمة توجد النتائج التالية:[1]

- أن عدالة الإجراءات ذات ارتباط قوي مع الثقة في إدارة المنظمة .
- وجود علاقة ايجابية بين إدراك العمال لعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والثقة في الإدارة العليا ، أي كلما ارتفع مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية بالمنظمة كلما زاد مستوى ثقة العمال في إدارتها.
- أن العدالة الإجرائية أكثر تأثير في الثقة من العدالة التوزيعية .
- تؤكد عدالة الإجراءات الثقة في النظام وفي تطبيق القرارات وعلى العكس من ذلك فان عدم إدراك عدالة الإجراءات سوف يوجد مستويات منخفضة من الثقة

✓ **الإلتزام التنظيمي:**

أن الاهتمام الذي ناله مفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين أدى إلى اختلاف تعريفاته وذلك لتعدد المنطلقات والزوايا التي نظرت إليه.

فمن أوائل من قدم تعريفا للالتزام التنظيمي " بوتر وسميث "(porter &Smith) عام 1970م حيث نطرأ إليه من منظور نفسي ، ووصفاه بانه :"وجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة .[2]

---

[1] اميرة رفعت حواس ، **اثار الالتزام التنظيمي وثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية** بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص12.

[2] محمد بن غالب العوفي ،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة حالة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض** ،رسالة ماجستير ،قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض ،2005، ص 33.

ومن خلال دراسة ميدانية أجريت حول اثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي توصلت إلى أن النسبة الالتزام لدى العمال في المنظمة ترتفع عند شعورهم وإدراكهم للعدالة التوزيعية ، كما أن عدم عدالة الإجراءات المتحدة تخفض من مستوى التزام العمال بالمنظمة .[1]

وفي دراسة أخرى أجريت حول اثر إدراك العمال للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية توصلت إلى ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، ووجود التزام عاطفي لدى العمال بسبب شعورهم بارتباط أهدافهم بأهداف المؤسسة وتوافق قيمهم وقيمها .
- وجود التزام استمراري من قبل العمال ، وهو ما يؤكد اهتمام الأفراد بالعلاقات الشخصية والاجتماعية بشكل اكبر من العلاقات الرسمية في العمل ، ووجود التزام معياري يرجع إلى وجود مستوى مقبول من المسؤولية الدينية والأخلاقية .[2]

✓ **الرضا الوظيفي:**

وردت تعريفات متعددة ومختلفة للرضا الوظيفي فقد تلقى اهتماما من قبل العديد من الباحثين وكل عرفه حسب وجهة نظره.

يمثل : مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة.

- الرضا الوظيفي هو : الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي يرتبط فيا تصوره بالوظيفة الذي يشغلها.[3]

كما يقصد به حالة العامل التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل الوظيفية المحيطة به في بيئة عمله ، ويشتمل الرضا الوظيفي على ابعاد هي : الرضا عن الوظيفة ، الرضا عن علاقات العمل ، الرضا عن زملاء العمل ، الرضا عن الرؤساء ، الرضا عن أساليب التوعية والإشراف ونمط القيادة ، الرضا عن بيئة العمل ، الرضا عن العوائد المستلمة ، والرضا عن الإجراءات والقرارات المتخذة ".[4]

---

[1] نماء جواد العبيدي،**اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي** ،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،جامعة تكريت،العراق ، المجلد 8 ،العدد 24 ،2012،ص80

[2] صابرين مراد نمر ابوجاسر ،مرجع سبق ذكره ،ص 52

[3] صلاح عبد الباقي ، **ادارة الموارد البشرية** ، مطبعة الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 210.

[4] علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجيستير ، قسم العلوم الادارية ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 2002، ص 33.

أما فيما يتعلق عن اثر العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي فيتجلى في نظرية العدالة ، فحين تتساوى نسبة مدخلات الفرد الى عوائده مع نسبة مدخلات الفرد المرجعي إلى عوائده فان فرد التعاون يشعر بالرضا أي أن شعور الفرد بالعدالة التوزيعية يؤدي إلى شعورهم بالرضا .[1]

ومن الدراسات الميدانية التي اهتمت ببحث علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حول درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية ، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تؤكد أن مديرو المدارس الذين أشركوا المعلمين في صنع القرارات ،ومارسوا إشرافا رقابيا اقل ، وقدموا دعما إداريا عاليا من اجل النمو المهني للمدارس ، وأقاموا علاقات شخصية قوية معهم ، هم أكثر احتمالا لان يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عال من الرضا .

وفي دراسة أخرى حول اثر العدالة التنظيمية على الرضا في بيئة العمل العربية السعودية انطلاقا من تساؤل رئيسي : هل تؤثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي .?

وقد توصلا إلى نتائج تشير إلى أن هناك ارتباط ايجابي كبير بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ، وان أعضاء المنظمة الذين يظهرون مشاعر ايجابية تجاه العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية من المرجع أن يقدموا مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.كما تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن العدالة التعاملية هي أفضل مؤشر للرضا الوظيفي تليها العدالة التوزيعية وأخيرا العدالة الإجرائية ، هذا يعني أن الصدق والمجاملة والتغذية الراجعة في الوقت المتناسب واحترام حقوق وفرص التعبير عن وجهات النظر هي مكونات أكثر أهمية لتشكيل قوة عمل راضية .[2] إضافة إلى أن نوع المعاملة الذي ينفذها العمال من قبل مشرفيهم عند تنفيذ القرارات في مكان العمل يبدو أنها المؤشر الأكثر أهمية لرفع مستوى رضاهم الوظيفي ،وبهذا يفترض الباحثون أن تصور الناس للعدالة قد يعتمد على ثقافتهم واعرفهم ، فالصدق والاحترام ،والمجاملة هي بين المفاهيم العربية الأكثر أهمية التي تعززها تعاليم الدين الإسلامي ،وهذا ما يفسر الأثر الكبير للعدالة التعاملية المدركة على الرضا الوظيفي للعمال العرب المسلمين في المنظمة السعودية .

- ✓ **دوران العمل :**

[1] رندة واصف مقبول ، درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الضفة الغربية ، رسالة ماجيستير ، قسم العلوم الانسانية ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2003 ، ص 18.

[2] شذى لطفي محمد محمود ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ،رسالة ماجستر ،قسم الادارة التربوية ،جامعة النجاح الوطنية ، نابلوس،فلسطين،2012،ص38

أن ظاهرة دوران العمل هي احد المتغيرات السلبية التي تؤثر على أداء المنظمة ومن بين العوامل المحددة لها العدالة التنظيمية فارتفاع مستواها يعد من هذه الظاهرة إما انخفاضه فيعني زيادة معدل دوران العمل .

ولقد عرف دوران العمل على انه يمثل : "حركة العمال خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها ، وسواء كان الخروج بمحض الإدارة آو بالتسريح أو النقل ".[1]

ولقد حدد الباحثون ثلاثة مصطلحات يمكن أن يشملها مفهوم دوران العمل وهي :[2]

أ- الحراك :ويقصد به انتقال العامل من مؤسسة الى أخرى أو الخروج نهائيا من قوة العمل .

ب- الهجرة : انتقال الفرد من عمله بسبب تغير موطن الإقامة .

ج- التعاقب : وتعني انتقال وحركة العامل داخل تنظيم المؤسسة من دور وظيفي إلى أخر .

وبالتالي يمكن القول أن انتقال العامل من عمله إلى عمل أخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تركه للعمل نهائيا ،كلها مظاهر تعبر عن دوران العمل ولا شك أن دوران العمل يعني عدم الاستقرار المهني .

حيث يعتبر معدل دوران مقياسا لفاعلية الإدارة ، ذلك أن الآثار السلبية المترتبة عن ترك العمال للعمل بالمنظمة لاسيما الأكفاء منهم كان من الممكن تفاديه ،والحفاظ على قوة العمل ذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل مناسبة ، كما أن دوران العمل الإرادي أي ترك العامل للعمل بإرادته ، سببه يعود إلى عدم رضا العمال عن ظروف وبيئة العمل ، ومن العوامل المؤثرة في دوران العمل نذكر منها : ضغوط العمل ،وظروف العمل غير المناسبة ، ومحتوى الوظيفة وطبيعة العمل ، وعدم فاعلية القيادة ، إضافة إلى عدم توافر العدالة التنظيمية على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة .

أما عن اثر العدالة التنظيمية على دوران العمل يتمثل من خلال الدراسات الميدانية التي أجراها الباحثون من اجل هذا الغرض.فلقد كشفت الأبحاث التي أجراها " مالك : أن العدالة التوزيعية لديها تأثير كبير علة نوايا للعمال الدوران ،فبحث العمال عن فرص أخرى للعمل يدل على نيتهم لمغادرة المنظمة ، وعندما يجدون فرص أفضل أنهم سوف يستقيلون من موضع عملهم الحالي.

[1] عامر خيضر الكبيسي ، **ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية** ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، 2005 ، ص 75.

[2] محمد عبد المولى الدقس ، **علم الاجتماع الصناعي** ، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 179.

أما الدراسات حول العدالة التوزيعية والإجرائية ونية دوران العمل ، فقد أظهرت نتائجها أن مدركات العمال للعدالة التوزيعية كما انها تزيد من عزم العمال على مغادرة تخفضه أيضا ، فالعامل عندما يدرك وجود العدالة التوزيعية بالمنظمة لا يبدي أي نية لترك العمل ، وهذا يتوافق مع الذي ذكره"بونو" عن وجود علاقة سلبية بين العدالة التوزيعية ونية الدوران لدى العمال .

كما أظهرت نتائج الدراسات أيضا انه لم يكن هناك أي مؤشر على علاقة بين العدالة الإجرائية ونية الدوران ، وانه كلما كان مستوى عدالة توزيع عال في المنظمة نوايا العمال تكون منخفضة جدا ،هذا يشير أن العدالة التوزيعية تلعب دورا حيويا في تفسير ما إذا كان العمال سيغادرون المنظمة أم لا .

كما أن هذه النتائج تزيد القول بان مستوى العدالة التوزيعية يمكن أن يكون مؤشر على نية الدوران لدى العمال ،وقد أشار الباحثون إلى أن مستوى العدالة التوزيعية يمكن استعماله كحكم لمعرفة ما إذا كان العمال سيغادرون أو يبقون في المنظمة .

وبالتالي فان العدالة التنظيمية بأبعادها أنها الأثر الواضح على ظاهرة دوران العمل، إذ أن توفرها داخل المنظمة يحافظ على بقاء واستمرار العمال بها ، ويخفض من معدل دوران العمل .[1]

المبحثالثالث: أسس العدالة التنظيمية.

[1] ماجد فهد سعود القريشي ، **ضغوط العمل واثارها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرص الحدود بالمنطقة الشرقية** ، رسالة ماجيستير ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف للعربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2019 ، ص 57..

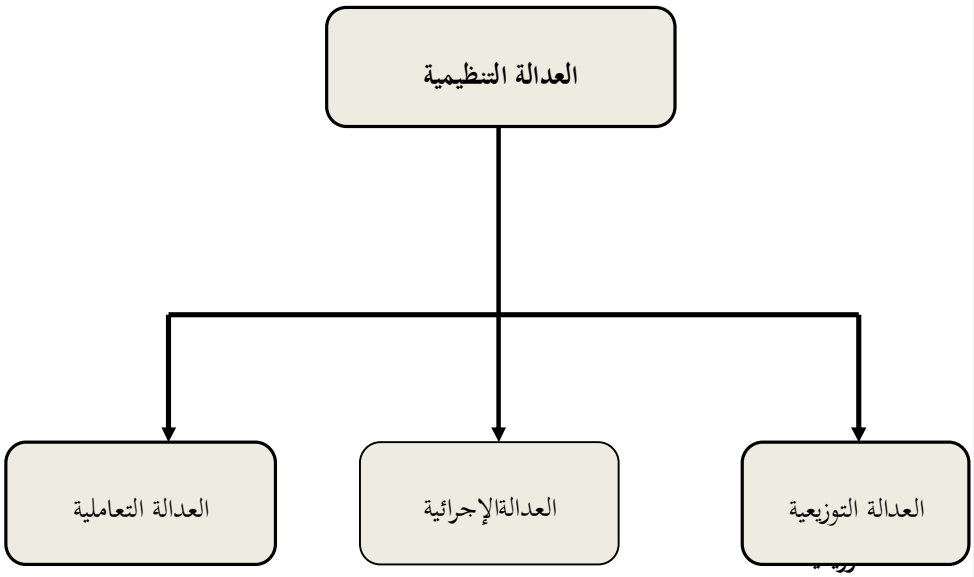
سوف نتطرق في هذا المبحث إلى جوانب مرتبطة بالعدالة التنظيمية كأساسيات لابد من معرفتها و مراعاتها عند رغبة المنظمة و قياداتها الوصول للعدالة التنظيمية.

المطلبالأول:أبعاد العدالة التنظيمية.

على الرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواعالمنظمات ، وبالرغم من إمكانية التعامل معه على انه مفهوم أحادي البعد ، إلا أن طبيعة هذا المفهوم و أهميته تستدعي التعامل معه على انه متعدد الأبعاد ، وفي هذا الصدد تناولت العديد من الدراسات العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما : عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، وهناك من اعتبر عدالة التعاملات جزءا لا يتجزأ من عدالة الإجراءات في جين يرى البعض أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي :

- العدالة التوزيعية. la justice distributive .
- العدالةالإجرائية.la justice procédurale
- العدالة التعاملية la justice transactionnel

الشكل رقم (1 - 2):الأبعادالثلاث للعدالة التنظيمية



العدالة التوزيعية هي : عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أيأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، وهذه العدالة ترتبط بان النتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجورأو المزايا العينية أو الترقيات ، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ماحصل عليه من مكافآت يتناسب مع مابذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه ، ويؤكد "ORGAN" على أنإحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا : مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين يبعضهم البعض من جانب ، وبين العاملين و الإدارة من جانب آخر. و غالبا ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف ،و لفهم اثر عدالة التوزيع على العلاقة بين العاملين،ينبغي الأخذ في الحسبان بأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي و الاجتماعي من وجهة نظرا لعاملين.فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين ،فان الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثرالأكبر على سلوكهم ، إما في الحالات التي تضفي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية ،فان الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين،و على هذا الأساس يتضح إن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما :

جانب مادي: يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل غليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية).

جانب اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.[1]

كما وضع"أورغان ORGAN"ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :

1- **قاعدة المساواة** : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ،فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى ليدهم ،وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة .

2- **قاعدةالنوعية:** وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر على خصائصهم (الجنس،العرق،الدين...) يجب أن يتساوي في فرص الحصول على المكافآت ، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة، وليس فقط الذي يعملون بجد وإذا حصل غير ذلك فان باقي الموظفين سيشعرون بان هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

[1] عادل محمد زايد ،**العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،2006،ص 18.

3- قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا : إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفالوهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.[1]

كماأنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة القيم التنظيمية، وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة، كما عرفها (Adams)بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت،وأنها إدراكالأفراد بان المخرجات التي يحصلون عليها عادلة ومن أمثلة عدالة التوزيع زيادة الأجر والترقية.[2]

الجدول رقم (1 -3) : يوضح بعض المدخلات والمخرجات التنظيمية

المدخلاتالتنظيمية	المخرجات التنظيمية
- الجهد الوظيفي .	- الراتب الشهري .
- التعليم .	- المزايا العينية .
- التدريب .	- نفقات السفر والإجازات .
- الخبرة العملية .	- عدد المرؤوسين .
- الولاء للمنظمة .	- الاستقلالية .
- العمر .	- اللقب الوظيفي .

المصدر: أميرة رفعت حواس ، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- الجهدالوظيفي: هو ذلك الجهد المبذول، والنشاط والمهارة من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تعييرا بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.[3]

- التعليم: هو التغيير الدائم نسبينا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة ، والمقصود هذا هو التعلم الذي يتم داخل المنظمة ،فالفرد حديث التعيين يتعلم في

[1] نمر صابرين مراد أبو جاسر، ،**مرجع سبق ذكره ص 60.**

[2] أميرة رفعت حواس مرجع سبق ذكره ص 47.

[3] جلال الدين أبو عيط ،**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**– دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير ، جامعة متنوري محمود قسنطينة ، 2009 ، ص25.

مجال المنظمة أشياء مثل : متى يأتي إلى العمل ، متى يتوقع الحصول على مرتبه ، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل ، ومن وجهة نظر الأداء فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفاعلية ، ماهو مطلوب منه تحقيقه ، ماهرالأداء الذي يستحق مكافأة. [1]

- **التدريب** : يقصد بالتدريب التنمية المنظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له ، وهو غالبا مايتكامل بزيادة واستمرارية التعليم ، ويرى آخرونأن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشاة ، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط أخر تعتقد الإدارة انه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشاة في حين يعرفه البعض بأنه الجهود الإداريةأو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها أوإجراء منظم من شانه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين. [2]

- **الخبرة العملية** :مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة والمهارة والقدرة على الملاحظة وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال تكرار المشاركة في عمل أو حدث معين لذا تتوافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة.فهي التجربة الحية التي يعيشها العامل في مواقف حياته المتعددة فهي ثمرة تفاعله مع البيئة وهي بمعنى أخر الفترة أو المدة الزمنية التي قضاها العامل في أداء مهامه في المؤسسة.

- **الولاء للمنظمة** : يعرف بأنه إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء اليها كما انه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة. [3]

- **الراتب الشهري** :هو كمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة تخدم أرباب العمل والإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات ، وتعتبر الأجور من أهم مايحفز العمال على العمل في المجال الصناعي

---

[1] عادل حسن ، **ادارة الافراد والعلاقات الانسانية** ، مؤسسات شباب الجامعة ، مصر 2003، ص ص 75-80.

[2] بيومي ماجدي احمد ولطفي محمد السيد ، **الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي** ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2009، ص 277-278.

[3] فايزة رويم ، ،**واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية** ، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة : مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، 2010 ، ص 104 .

فهي ذات قيمةمباشرة بالنسبة لهم يتم عن طريقها إشباع ضروريات الحياة (سكن ، لباس ، طعام) كما أنها مهمة للصحة والتعليم بالإضافة لتوفير الكماليات والمراكز الاجتماعية.[1]

- **المزاياالعينية:**تقدم المنظمة لأفرادها عدد من المزايا والخدمات وذلك لأسباب منها:

1- شعور العاملين أن المنظمة تهتم بهم وترعى حقوقهم .

2- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الفرد بالأمان .

3- جذب الأفراد للعمل وضمان استمرارهم بالمنظمة .

- **الاستقلالية** : يقول عالم النفس Dustin jundtمن جامعة Saint louisأن الاستقلالية قد تقود إلى مستويات أعلى من الإبداع ، الابتكار وحتى الفاعلية ، فالموظفون يسعون إلى الاستقلالية في وظائفهم ، فالسماح لهم بأداء المهام المرتبطة بأعمالهم على طريقتهم الخاصة سيجعلهم أكثر إنتاجية فالدافع للعمل نابع من داخلهم ، ويرتبط مفهوم الاستقلالية بمفهوم التمكين كما عرفة "BROWN" و " HARVE" بأنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ،وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة .

- **اللقب الوظيفي** : حسب مات ذكره الموسوعة العالمية " ويكيبديا " هو مسمى على شكل وثيقة رسمية تبين طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية مطلوبة .

وفي ضوء التفرقة السابقة يمكن لإدارةالمؤسسة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتهم على إدارة التبادلات الاجتماعية،فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط. فان عدالة التوزيع لن يكون لها تأثير ضئيل للغاية على

[1] محمد سعيد سلطان، **ادارة المواد البشرية** ، الدارالجامعية للطباعة والنشر ، لبنان ، 2002 ، ص 20.

السلوك التنظيمي المتميز . وسيكون التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء متطلبات العمل فقط لأن الموظفين لن يرو مبررا للانطلاق إلى ماهو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل وأداء أدوار إضافية أما إذا حدد العاملون علاقاتهم معا المنظمة على أنها تبادل اجتماعي فان التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوكيات تتخطي نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية ، وعندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الايجابي (المبادرة ، الإبداع) ، ولعل المبرر وراء هذا السلوك التنظيمي هوا اقتناع العامل بان هذا الأداء يتماشى مع الخاصية الايجابية للعلاقة الوظيفية ، وليس لكون عقد العمل نص على أدائها وان هذا السلوك هو رد الفعل المناسب تجاه مايحسوه من عدالة التوزيع.[1]

وتتركز عدالة التوزيع على عنصرين هما:

- رأي العاملين في عدالة ما يحصلون من المنظمة مقارنتا بما يعتقدون أنهم يقدمونهم للمنظمة.

- رأي العاملين في عدالة مايحصلون عليه من المنظمة مقارنتا بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس الشركة أو في شركات أخرىأو هؤلاء الذي يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشركة .

ومن اجل تحقيق الاستفادة من نظرية العدالة هناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها وهي:[2]

- **تجنب دفع الأجور اقل مما يجب :** فالوحدات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاءأجور اقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها : السرقة ، واستقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة ، وتخفيض الإنتاج ، كما يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة من خلال الإضرابأو ترك العمل.
- **تجنب دفع الأجور أعلى مما يجب :** يعتقد البعض أنعطاء الناس أجورأعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة اكبر ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجإلا انه في الغالب قد يحدث العكس : أولا لان التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتا ، فمع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم ما يحصلون

[1] عادل محمد زايد ،مرجع سبق ذكره،ص 20.

[2] عبد الباري درة و إبراهيم زهير نعيم الصباغ،**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين-** منحنى منظمي- ،دار وائل للنشر ، عمان ،2008،ص 404.

عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاجإلى المستوى العادي إما ثانيا لأن إعطاء البعض فوق مايستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على اقل من حقهم مما يمكن أن يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق الحالة من عدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة.

- **أن يكون هناك وعي لرؤية الموظفين للعدالة وإدراكهم لها :** حيث أن هؤلاء الموظفين يتخذون قرارات تتعلق بالعدالة عندما يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين ومن سوء الحظ فقد يكون الآخرونأناسا يعملون في منظمات أخرى ، ويمثل هذا الواقع تحديا للمديرين ومسؤولي إدارات الموارد البشرية الذين لا يستطيعون التحكم في رواتب وامتيازات المؤسسات الأخرى.

2- العدالةالإجرائية:la justice procédurale

تمثل العدالة الإجرائية انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه , والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات , أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما :

- **الشرط الأول :** أن يتوقف الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات(العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات .

-**الشرط الثاني :** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات،[1]مع أن(Thibaut ,Walker ,1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات , إلا أن النموذج الذي قدمه(Leventhal.1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية,[2]،وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل , فان عدالة الإجراءات تعني" مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد

[1] عادل محمد زايد مرجع سبق ذكره ،ص22.

[2] كريم بندر أبو تايه ،**أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية** ،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ،مجلد20، 2012، ص 151-152.

تلك المخرجات , حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أوالإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية (6) الست الذي يقوم عليها هذا النموذج وهي :[1]

1- **قاعدةالاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراف على القرارات وتعديلها إذ ظهر مايبرر ذلك ويدعمه, ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجورأو بعض بنوده في حال ارتفاع الأسعارأو زيادة نسبة التضخم لدى الدولة.

2- **قاعدةأخلاقية:**أيأن يتم توزيع المصادر وفق للمعايير الأخلاقيةالسائدة.

3- **قاعدة التمثيل :** إذ يجب ان تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية .

4- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من تأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات .

5- **قاعدة الدقة :** بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة , سليمة ودقيقة لان الشفافية و الإفصاح من المبادئ التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة .

6- **قاعدة الانسجام :** يجب أن تنسجم إجراءات توزيع المكافئات على جميع الأفراد وفي كل الأوقات .

إنما يلاحظ على هذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال و أوزان متساوية في اغلب الأحوال , بل أنالأفراد يميلون بصورة انتقالية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفق لمقتضيات المواقف , كما أن مفهوم العدالة الإجرائية مصدر علم القانون , ويتعلق بادراك الفرد بمدى عدالة العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثرإحساسا بعدالة الإجراءات كلما زاد لديهم دافع الالتزام بها وتنفيذها.

[1] عادل محمد زايد ،مرجع سبق ذكره،ص 24-25.

وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائيةهما : .[1]

1- **الجانب الهيكلي** : ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يأتي :

- أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.
- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.
- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات

ب- الجانب الاجتماعي :يتعلق بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات.

كما أكدت دراسة علمية لفحص العلاقة بين عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع و قدرتهما على التنبؤ برضا العاملين في أوساط المتطوعين بالقوات المسلحة الكندية أن عدالة الإجراءات ساهمت بقدر ملموس في الاختلاف الواضح في رضا العاملين بما يفوق بكثير ما أظهرته عدالة التوزيع، إضافةإلىأن الدراسة أشارتأن كلا من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره و التي تشتمل على : الأجر،الترقية ، الإشراف و يتفق مع نفي النتائج من حيث أن عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات تؤثران بشكل معنوي على الرضا عن الدخل من الوظيفة ،و على أن اثر عدالة الإجراءات يفوق اثر عدالة التوزيع.

وكما هو الحال بالنسبة لعدالة التوزيع فان غياب عدالة الإجراءات يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية ، غير أن بعض الكتاب يرون أن عدم عدالة الإجراءات يمكن أن يكون له مردود

[1] محمد الصيرفي ، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية ،الاسكندرية ،2005،ص 311.

ايجابي إلى جانب مردوده السلبي،فبافتراض أن احد العاملين يشعر أن عملية تقييم الأداء التي حددت أن مستواه "ضعيف" أو "غير مقبول " عملية غير عادلة ، فان رد فعل هذا العامل لتصحيح مثل هذا الشعور يكمن أن يتم من خلال عدة طرق ،أولهاأنيتغاض عن نتائج تقييم الأداء ويحاول بناء علاقات عمل جيدة مع رئيسه المباشر , أما ثانيها يمكن أن يتم عن طريق تغيير صورة العامل لدى الرئيس المباشر فيما يتعلق بالأداءوأخيرا يمكن إن يؤثر إحساس العامل بعدم عدالة الإجراءات بشكل ايجابي على دوافع وأداء العامل في حال رغب في إثبات خطأ النظام أو " الانتقام " إذا جاز التعبير عن طريق تحسين أدائه.[1]

ج- عدالةالتعاملات:

تعتبر عدالة التعاملية امتداد المفهوم للعدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإداري اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين .

وقد أشار العديد من الباحثين إلى عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات , إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى احترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين . أما العدالة المعلومات فتركز على توضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام الإجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكيد .[2]

تحتوي عدالة المعاملة على مكونين أساسيينهما:

- **الحساسية الشخصية :** وتشير إلى المعاملة العدالة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامة العاملين .

- **التفسيراتالاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسة الإدارية, بشان أيمكافئةأو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

[1] عادل محمد زايد ،مرجع سبق ذكره، ص25-26.

[2] محمد الطعامنة و احلام رجب الشاوي ،**مستوي ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فو وزارة التخطيط و التعاون الانمائي بالعراق** منشورات المنظمة العربية للتنمية الاداري ،القاهرة ،مصر ،2007،ص 17.

ولعدالة التعاملات أهمية كبيرة وتتمثل :

- أن عدالة التعاملات تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومن ثم بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانيةوالاجتماعية.

- أن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي, وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة النزوع لترك العمل, وضعف الأداءالوظيفي, وزيادة الضغوط الوظيفية. [1]

المطلبالثاني: مجالات العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجالات عديدة تطبق على الموارد البشرية بطريقة سليمة وصحيحة داخل المنظمة لكي لا يكون هناك إجحاف في حق الأفراد وهذه المجالات تكمل في الاستقطاب , الترقية التدريب, المكافئة , العقاب , كل هذه السياسات و الإجراءات يجب أن تطبق بطريقة عادلة و بشفافية و موضوعية.

1- **الاستقطاب** :هو جذب الموارد البشرية ،إذأن عدالة عملية استقطاب من شانها تصحيح اتجاهات العاملين نحو الثقة في المنظمات و الحفاظ على الموارد البشرية من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ليضمن استقرار المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم نظام الحوافز و الأمن الوظيفي فنجد أن هناك عوائد تحفيزأداء العاملين تنقسم إلى قسمين :[2]

الأول:عوائد مادية مثل الرواتب و المكافآت.

[1] محمد مصطفى الخرشوم ،**مرجع سبق ذكره** ،ص 132.
[2] احمد بن سلمان البدراني ،مرجع سبق ذكره ،ص91.

الثاني: عوائد معنوية مثل الاعتراف و التقدير بالجهد و الأداء، وذلك من خلال أربع مجالات تشمل: الترقية، التدريب، المكافآت، العقاب.

2- **الترقية:** هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلىأخرى ،فهي تتضمن زيادة المسؤوليات و السلطات ،ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها و المعنوية ،تشمل تغيير اللقب الوظيفي وهناكأسلوبين للترقية هما: الأقدمية ،فالأقدم هو الأحق بالصعود في السلم الوظيفي ن و الجدارة فالأكثر كفاءة سيكون أكثرإسهاما في تحقيق أهداف العمل .

كما يمكن الجمع بين الأسلوبين بحيث يتم تطبيق أسلوب الاقدمية فالوظائف الدنيا ،بينما الوظائف العليا تعتمد غلى أسلوب الجدارة .

وفي حين نرى بعض المنظمات التي يعمل بها موظفون و موظفات ،أنالمرأة قد تعاني من عدم قدرتها على الاستفادة مما منحتها التشريعات من حقوق العمل،من ذلك في حالات الوظيفة التي تستحق الترقية لشغلها غير متوفرة في المقر الحالي للمنظمة ،فقد يتعذر عليها وقد تفقد فرصتها في الارتقاء الوظيفي مما يؤثر على إحساسها بالعدالة التنظيمية ،غير أن في جميع الأحوال الاتجاه السائد هو تشجيع المرأة على التعليم ، و العمل هو مؤشر قوي على إمكانية نمو المرأة وظيفيا في المستقبل و من ثم زيادة إحساسها بالعدالة .

3- **التدريب :** يعد التدريب وسيلة يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية بالمنظمة للوصول إلى تحسين الأداء و هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ،و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها، وتغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بناء ،مما قد ينعكس على تحسين أداء المنظمة ،و هو مما يزيد بإحساس العملين بالعدالة التنظيمية .

فنجد أنالمتطلبات التدريبية تبعا لاختلاف المهام و الأدوار التي يقوم بها كل عضو في المنظمة ،إذأن الدور المطلوب من أصحاب المراتب العليا ،هو قيادة المنظمة نحو التقدم في المنافسة ،و بالتالي نحتاج إلى مهارات إستراتيجيةأما الدور المطلوب من أصحاب المراتب الدنيا ،يقتصر على مهام روتينية تنفيذية لا يحتاجون فيها إلى قدرات ذهنية عالية.

4- المكافأة: ينتظر العامل نوعين من العوائد ،لقاء جهوده و دوره في الإنتاج ، و الوقت الذي سيقطعه لصالح المنظمة تشمل عوائد ذات اثر تحفيزي مباشر، في الأجر و يقابل ذلك الأجر السلبي و يتمثل في

العقاب في صرة حسم من الراتب ،في حين النوع الثاني من العوائد يتمثل في الارتقاء بقدرات العامل و مستواه الوظيفي ،و يترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة نسبية في الراتب بحيث أن كل مستوى وظيفي اعلي يقترن براتب أعلى ،إذ يعتبر العائد وسيلة لتامين و إشباع حاجات الإنسان للبقاء [1].

5- **العقاب** :أن تعارضالأهداف يمثل تحديا الإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداء فيؤدي إلى تدنيالإنتاجية ،و لتفادي ذلك لا بد من حمل الموظف على الإذعان و الطاعة ، فاللجوء إلى اتخاذ إجراءات عقابين اتجاهه ، و إلا تمادى في استغلال المنظمة و استهلاك طاقتها .

هنا الكثير من أساليب العقاب ، تتراوح من توجيه اللوم أو الحسم من المكافآتإلى قرارإنهاء الخدمات ، و بطبيعة الحال في العقوبة إنهاء الخدمات من شانها أن توفر للمنظمات المنافسة أو المنظومات العادية فرصة لكي تستفيد من العامل المنتهية خدماته ،مما قد يؤدي إلى فقدان المنظمة و تهتز هيبتها أمام العملاء و المتعاملين و المراقبين لأدائها.

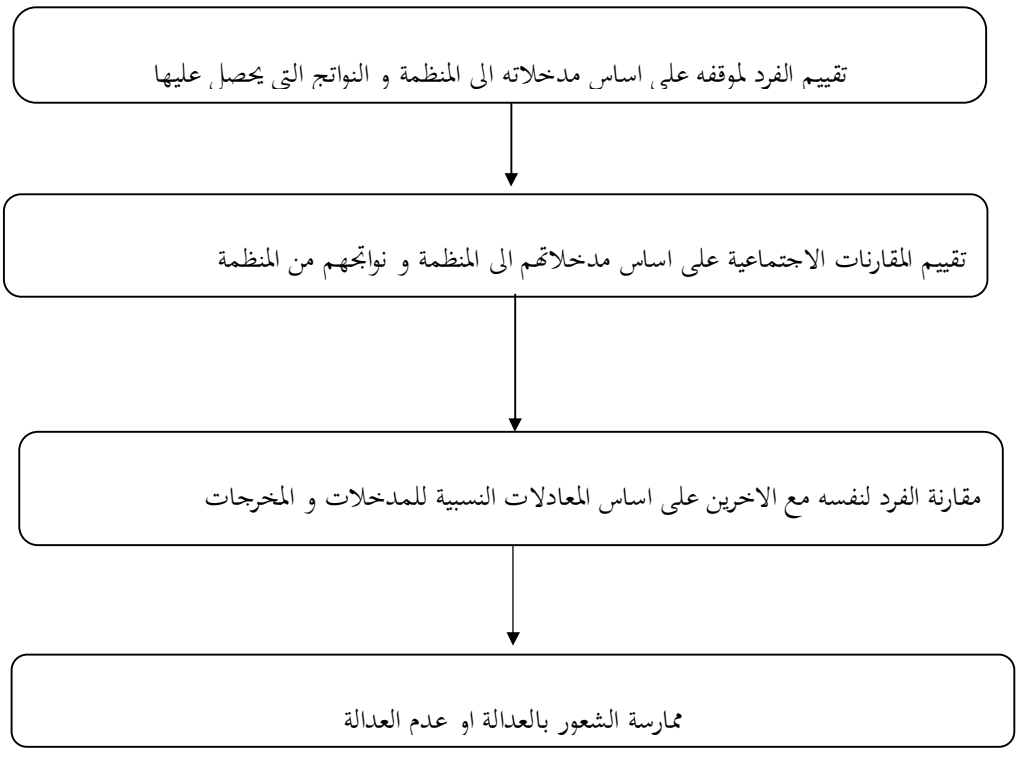
المطلب الثالث: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية و الهامة تقوم على مسلمة ل أساسية و هي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة و تركز على أن العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين وعليه فان مقومات أسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة

[1] احمد بن سلمان البدراني ،**مرجع سبق ذكره** ،ص39-40.

المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا على مقتضيات الدافعية و التحفيز في السلوك التنظيمي و الإداري ،حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية و على نحو ما بينه الشكل:

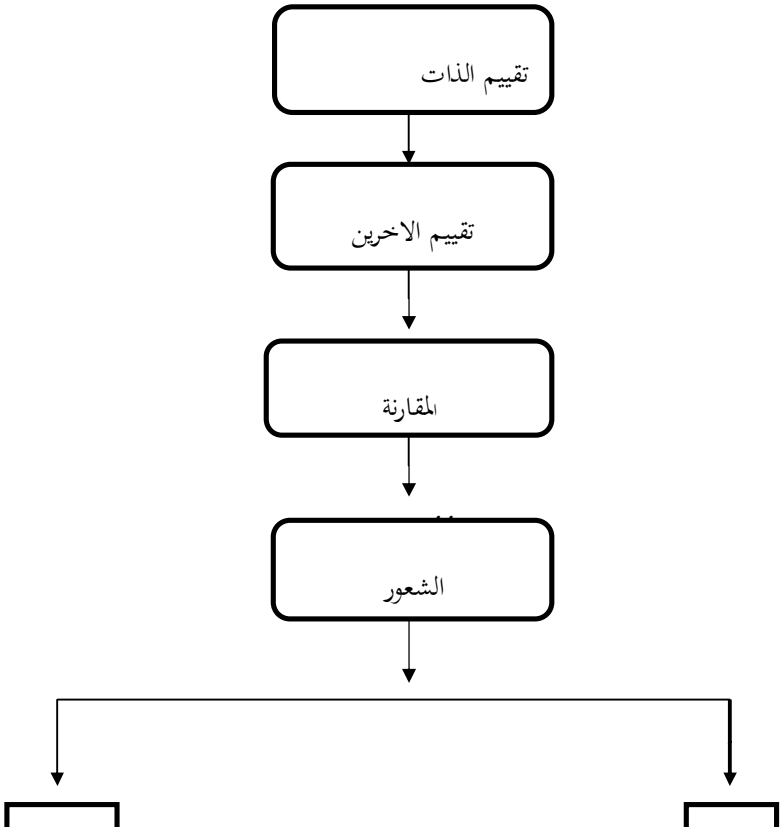
الشكل رقم (1-3):مقومات العدالة التنظيمية



المصدر:احمد بن سلمان البدراني، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

وقد أوضح الباحثون أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1 -4): يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة



المصدر: محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سبق ذكره، ص 133.

خلاصة الفصل الأول:

في الأخير يمكن القول بان العدالة التنظيمية بتحديد صفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية عن العاملين هو احد التحديات تواجهها المؤسسات اليوم وبذلك لتنوع مواردها واختلاف تفافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ، ومن اجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة القامة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وسياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن استمرارية والتزام العاملين في الأمد البعيد لأن ذلك سوف ينعكس بالضرورة على ثقافة المنظمة، و يزيد من تبني العاملين للسلوكيات الايجابية التنظيمية، و التي من بينها موضوع فصلنا القادم و هو الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

تمهيد الفصل الثاني :

تقوم مؤسسة الأعمال للسعي دوما لتحقيق الكفاءة الفعالية و الفعالية الإدارية من اجل تحقيقها أهدافها، لذا تولي اهتماما بالغا لتنمية و تطوير الأداة من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة ، القائمة على العناية البالغة بتبني استراتيجيات تهتم بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بينها ما سينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء ة الالتزام التنظيمي لعمالها.

و يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة و ذلك لما له من أثر وأهمية كبير بالنسبة للمنظمة، من حيث أنه يمثل أحد المؤشراتالأساسيةللتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية كالرضا الوظيفي خاصة ، و معدل دوران العمل، حيث يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة و هذا يضمن لها استمراريتها على المدى البعيد و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها، كما يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ،لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز المناسبة للدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء .

فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها و قوة ارتباطه بها، و تتطابق مصالحه مع أهدافها ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة قوية ايجابية و دينامكية تقوم على الاقتناع بأهدافها و غايات التنظيم.و سيتم تقسيم هذا الفصل الآتي :

المبحث الأول :عموميات حول الالتزام التنظيمي .

المبحث الثاني :أسس الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث :متطلبات تطبيق الالتزام التنظيمي .

المبحث الأول : عموميات حول الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية المهمة لدى قيادات المنظمة، نظرا للأثر الإيجابي لها عند تبنيها من قبل العاملين بالمنظمة كسلوك إيجابي مؤثر على مستوى أدائهم بشكل مباشر ، و فيما يلي سيتم التعرف على أهم النقاط المرتبطة بهذا المفهوم .

المطلب الأول :مفهوم الالتزام التنظيمي

تعددت المحاولات لإيجاد تعريف ذا شمولية للالتزام التنظيمي و لقد وردت فيه تعاريف متعددة نستعرض بعضا منها كالأتي :

- **الالتزام لغة** :الاعتناق، و يلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه.[1]
- **اصطلاحا** : عرف جلس الالتزام التنظيمي بأنه إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إذا الدرجة التي تجعله ينصهر و يندمج فيها ، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية و المبادرة من أجل إنجاح المنظمة و تقدمها .[2]

أما الالتزام التنظيم فعرفه بورتر ولآخرون بأنه مدى اندماج فرد مع المنظمة التي يعمل بها و هذا العريف مبني على ثلاثة أبعاد :

- الاعتقاد القوي لقيم المنظمة و أهدافها و قبولهم.
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
- الرغبة القوية و الأكيدةللاستمرار في العمل لدى المنظمة.[3]

---

[1] ابن منظور جمال الدين أبو الفضل،مرجع سابق ذكره ص541.

[2] حلس صقر،**دور إدارة التغير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين – دراسة حالة على بلدية غزة**،رسالة ماجستيرغير منشورة – الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2009 ، 30.

[3] علي محمد أحمد المصاورة ، **إدارة التنوع – منظور الالتزام التنظيمي** ،دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ـ الأردن ، 2014، ص 48.

وهو أيضا درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض، و إلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.[1]

كما يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط و منحها الولاء. [2]

أيضا هو قوة تطابق الفرد و اندماجه مع منظمته و ارتباطه بها و الالتزام التنظيمي حالة من الولاء و الشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة.[3]

و هو اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها و أهدافهاإلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها و يندمج فيها مما يدفعهإلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شانها إنجاح المنظمة و تحقيق تقدمها و رفاهيتها[4].

انطلاقا من التعاريف السابقة لمفهوم الالتزام التنظيمي يمكن استنتاج التعريف التالي:

الالتزام التنظيمي: هو اقتناع و إيمان الفرد بسياسات و إجراءات المنظمة إلى درجة تجعله يندمج معها و يسعر انه عضو مهم و فعال في المنظمة مما يجعله يبذل جهدا إضافيا خارج نطاق عمله بهدف نجاح المنظمة و تقدمها .

- ✓ **الالتزام التنظيمي من المنظور الإسلامي**

حث الإسلام على الألفة و المودة و التعاون بين الناس ودعا الإسلامإلى الوحدة و نهى عن الاختلاف ،و في هذا تأكيد على الالتزام و ليس مجرد إقراره فقط وهذا ينطبق على الانتماء حيث أمر الإسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل و طاعة ولي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى .[1]

---

[1] حريم حسن ،**إدارة الموارد البشرية إطار متكامل** – دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2013، ص 40.

[2] فيله فاروق و عبد المجيدالسيد،**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005، ص285.

[3] هيجان عبد الرحمان أحمد ، **الولاء التنظيمي للمدير السعودي** ، مركز الدراسات و البحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 1998، ص9.

[4] الوزان خالد محمد أحمد ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي** ، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين للإدارة العامة للتدريب و الحراسات لوزارة الداخلية لمملكة البحرين ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ـ السعودية ، 2006، ص34.

أما الالتزام التنظيمي حسب النظرية الإسلامية فينعكس أصلا عن الولاء و الانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية و الاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم إلى إتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياتهم فهم يؤدون عملهم بأمانة و إخلاص و لا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة و يحافظون على أوقات العمل فلا يتآمرون عنه و لا يهدرون وقتهم دون جدوى كما أن ولاءهم و انتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولاءهم لعقيدتهم هذا الولاء و الالتزام إلي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة و المكافأة العالية .[2]

المطلب الثاني : أهمية و خصائص الالتزام التنظيمي

أولا : أهمية الالتزام التنظيمي

إن الشعور بالالتزام التنظيمي تعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحته وأمنه و لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في: [3]

- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمة مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار و بقاء العاملين في أماكن عملهم.

- يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها.

- يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

- ضمان استمرار الموظفين بالمنظمة و خاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

- تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين و ذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.

---

[1] الشادي حمد ،**الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية** - رسالة ماجستير -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،السعودية، 2005، ص 66.

[2] العوفي محمد بن غالب ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2005 ، ص 39.

[3] محمد جودت محمد فارس،**العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي :دراسة ميدانية** ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد 22 ، العدد 2 ،غزة ،2014، ص 171.

- يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي و الذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم و مستويات غيابهم و الشعور بالاستقرار الوظيفي .

- زيادة مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

- تقليل التكلفة الناتجة عن تغيير العاملين انجاز أعمالهم بكفاءة و فعالية [1]

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي

يمكن تلخيص أهم خصائص الالتزام التنظيمي فيما يلي :[2]

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد ببذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء فيها و قبوله و إيمانهبأهدافها و قيمها.

-يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء.

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة .

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

-تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة.[3]

---

[1] سالم العياشي ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، (2019) ص 28.

[2] أحمد محمد أحمد مصطفى ، **أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل و الأداءالتدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية** ، مجلة علمية محكمة ، مجلد 7، العدد 20 ، 2004،ص168.

[3] سامي إبراهيم حمادة محنونة ، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،2006 ، ص 13- 14 .

-يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد .

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.[1]

- من السمات التي تميز الأفراد الملتزمين تنظيميا قبول أهداف و قيم المؤسسة الأساسية و الإيمان بها و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ووجود مستوى عالي من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المؤسسة تقويما ايجابيا .[2]

المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يمر الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي حيث أشار اوريلي **(OREILLY)** إلى أنعملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر ثلاثة مراحل حددها في النقاط التالية :[3]

- **مرحلة الإذعان:** يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي تحصل عليها من المنظمة و بالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه من مهام و أعمال و ينفذها دون أي تردد.
- **مرحلة الاتساق:**يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المنظمة لأنها تسبع حاجاته للانتماء و بالتالي فهو يفتخر بها و يعتبر بكونه عضوا فيها.
- **مرحلة التبني:**يعتبر أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافا و قيما خاصة به،و هكذا فان الالتزام هو نتيجة تطابق الأهداف و القيم .

أما المعاني وحسب ما أوضحه بوشنان (bouchnan) الذي يرى أن الالتزام يمر بثلاثة مراحل متتابعة هي :

[1] إيناس فؤاد نواوي، **الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم** ، بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، الرياض ، 2019، ص 27.

[2] محمد حميدات ،**قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس** ، دار و مكتبة حامد ، الأردن ، 2006، ص68.

[3] بهية صادق ،**القيادة و علاقتها بالالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية** ، أطروحة ضمن نيل شهادة الدكتوراه العلوم ، علم النفس ، جامعة الجزائر 2، 2017 ـ 2018 ، ص88.

Supprimé: :

- **مرحلة التجربة :** تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة ، و بالتالي يكون اهتمامه منصبا على كيفية قبوله في المنظمة و في جماعات العمل ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، و التوفيق بين قيمه و قيم أهداف المنظمة و الوجهات الأخرى داخلها و المحيطة بها و في هذه المرحلة قد يواجه الفرد عدة صعوبات مثل : عدم وضوح الدور و تضارب التزامه نحو وجهات مختلفة داخل المنظمة و في محيطها.[1]

و تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم و التوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد و القلق و عدم الاستقرار خوفا من أن يكون قد التحق بالعمل غير المناسب له ، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة و التي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره و ميوله واهتمامه و مؤهلاته. [2]

- **مرحلة العمل والانجاز:**تتراوح بين العامين و الأربع أعوام ،و خلالها يحاول الفرد تأكيد مفهومالانجاز ، و إثبات نفسه و جدارته بالعمل في المؤسسة ، و يسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمؤسسة ، و يكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة ،مما يساعده بشكل أكبر على مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته و قدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية ، و غالبا ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب ، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المؤسسة في وظيفة دائمة و يحتاج العامل من يسانده للنجاح في ذلك لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق و المستشار الذي يوجهه .[3]

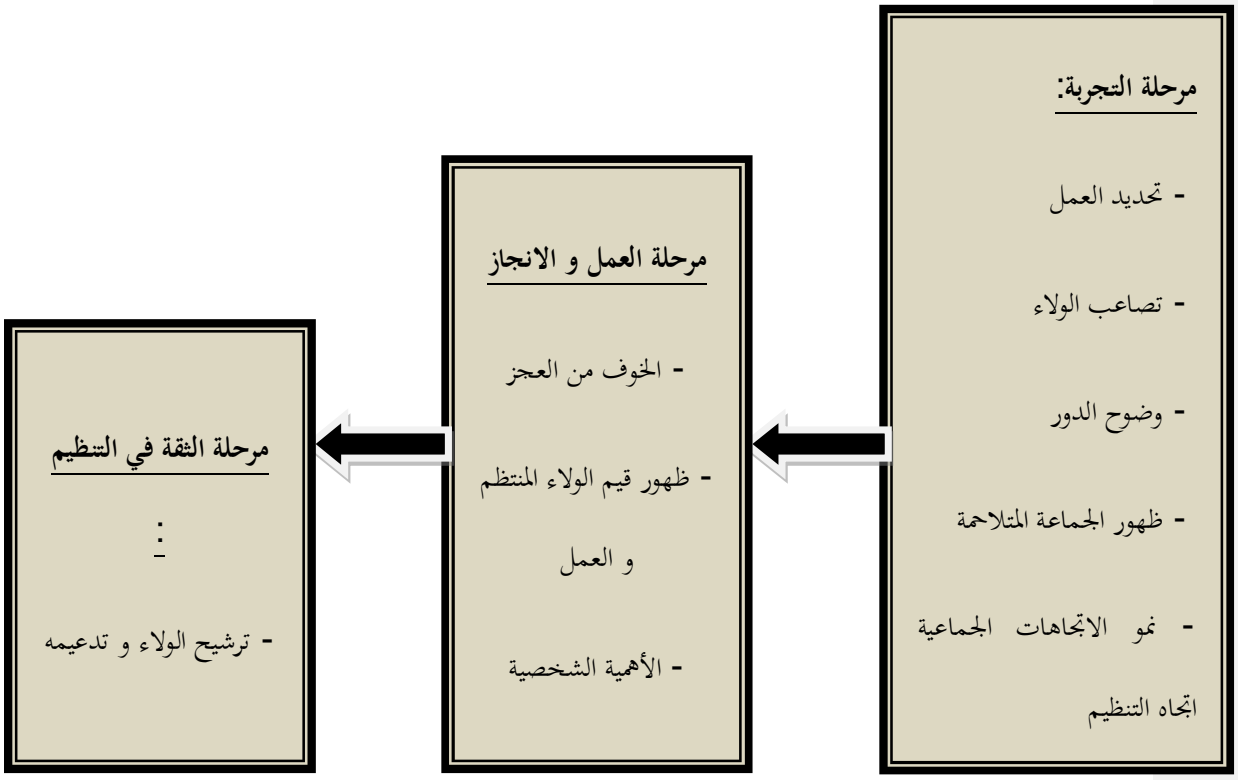
- **مرحلة الثقة بالتنظيم[4]:** تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمؤسسة و تستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه و تقوى علاقاته و ينتقل إلى مرحلة النضج ، ويهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية ، و المحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق

[1] أيمن عودة المعاني: **الولاء التنظيمي : سلوك منضبط و انجاز مبدع** ، مؤسسة، المورق، عمان ـ الأردن ، 1996،ص 21.
[2] مدني عبد القادر علاقي ، **إدارة الموارد البشرية ،خوارزم العلمية** ،السعودية (2007) ، ط 2، ص 379.
[3] مدني عبد القادر علاقي ، مرجع سبق ذكره ، ص395.
[4] أيمن عودة المعاني ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

أهداف المؤسسة ، و يمتلك العامل في هذه الحالة على رصيد كبير من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي ، ويمكن أن يستخدم كمدرب للعاملين الجدد ، وتزداد مشاركته في مراجعة و تصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها [1].

و يمكن تلخيص المراحل السابقة للالتزام التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل : (2-1)



[1] مصطفى محمود أبوبكر ، **الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** – الدار الجامعية ، مصر (2008) ص 229.

المصدر : عاطف زهرة ، مرجع سبق ذكره، ص 6.

المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي

لفهم الالتزام التنظيمي و أبعاده التنظيمية التي تساعد على إتباع الأساليب الإدارية المناسبة لتحفيز مثل هذه السلوكيات الايجابية لدى العاملين، لا بد من معرفة الأسس التي تضبط هذا السلوك، و هو ما سنقوم به في المبحث التالي.

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له و على العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي و ليس بعدا واحدا ، و رغم اتفاقية غالبية الباحثين في ذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد .[1]

1)نموذج اتزيوني (1961) : تعدكتابات "اتزيوني" من أهم الكتابات المهمة حول الالتزام التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة ، وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي و يأخذ ثلاثة أبعاد هي :[2]

- ***الالتزام المعنوي:***و يمثل الاندماج الحقيقيبين الفرد ومؤسسته و النابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها و تمثيله لهذه الأهداف و المعايير.

- ***الالتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة:***وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج مع مؤسسته الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها ، لذا فالعلاقة منفعة متبادلة بين الطرفين الفرد و المؤسسة .
- ***الالتزام الاغترابي:***و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المؤسسة التي يعمل بها ، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد .

[1] أحمد محمد أحمد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص168.

[2] عبد الرحمان الهيجان ، **الولاء التنظيمي للمدير السعودي** ، مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 1998، ص 35-36.

2) نموذج ستاو و سلانيك (STAW et SALANICK) 1977 : يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما :[1]

- ***الالتزام الموقفي:*** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه الصندوق الأسودالمتضمن لعوامل تنظيمية و شخصية مثل (السمات الشخصية ، و خصائص الدورالوظيفي ، والخصائص التنظيمية ، و خبرات العمل) و لذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الحضور والغياب و الجهود المبذولة في العمل و مقدار المساندة المقدمة من قبلهم لمنظماتهم .
- ***الالتزام السلوكي:*** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات ، التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة ، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته ، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك ، أو التصرف داخل المنظمات ، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا و المكفآت التي ترتبت على هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن السلوك .

3) نموذج كيدرون(1978): يرى أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما : [2]

- ***الالتزام الأدبي:*** و يقصد به تبني الفرد لقيم و أهداف المؤسسة و اعتبارها جزءا من قيمه و أهدافه .
- ***الالتزام المحبوب:*** و يقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المؤسسة برغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى بمزايا أفضل.

4) نموذج أنجل و بيري (1983) : هذا النموذج يعتبر من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي ، ويمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:[3]

- ***نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي :*** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد و تصرفاته ، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه ، و أن يكون هذا

---

[1] فاضل فايزة ، **العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للانجاز لدى العمال** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراهفي علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران 2 ، 2018- 2019، ص 75.

[2] سعود محمد العتيبي ، طلق عوض الله السواط ، **الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه**، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، مجلد 19 ، العدد 7 ، 1997، ص16.

[3] فاضل فايزة ، مرجع سبق ذكره ، ص76-77.

السلوك عاما ، واضحا وثابتا وطوعيا ، و تبعا لهذا النموذج فانه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر ، الجنس ، التعليم باعتبارها محددات سلوك الفرد ، لذا فان هذا النموذج يركز على كل ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة .

- ***نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي :*** يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي المحددة للالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها و بين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف المتوقع تحقيقها من طرف المنظمة ، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته و طاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف ، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد و المنظمة ، و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي المتضمن لمجموعة من الالتزامات و التعهدات المحددة أو غير المحددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد و المنظمة لكنها لا بد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

5) نموذج كانتر(1986): يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها و هي:[1]

- ***الالتزام المستمر:*** ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء الجماعة ، و لا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يترك التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر.
- ***الالتزام التلاحمي :*** ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المؤسسة تضمن الإقبال على العمل و زيادة درجات الالتزام التنظيمي ، وتظهر هذه العلاقات غالبا في شكل التنظيمات غير الرسمية التي تدعم عوامل الولاء و الانتماء و الالتزام ، و قد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المؤسسة في ضوء قوة الجماعة التي ينتمي إليها .
- ***الالتزام الموجه :*** هو الالتزام الموجه نحو مبادئ و أهداف قيم جماعة معينة فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بالمؤسسة و أهدافها في إطار الأهداف و المبادئ و القيم الخاصة بجماعة معينة داخل المؤسسة.

6) نموذج ألان ومايز وسميث 1990 (Allan & Mayer & Smith): يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي:[2]

---

[1] أيمن عودة المعاني ، مرجع سبق ذكره ص45.

[2] عبد السميع حسانين ، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي** ، دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق المجلد 26 ، العدد 2 ، ص 77.

- ***الالتزام العاطفي (الشعوري) :***و يمثل مؤشرا يعكس توجبها ايجابيا أو شعور تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم ، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أ, الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات .

و يؤكد هذا المفهوم أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة و قبوله أهدافها و قيمها و استعداده لبذل الجهد من أجلها و رغبته القوية في البقاء كعضو فعال فيها ، حيث يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تلك الأهداف . و يشير الإلتزام العاطفي إلى ميل الفرد العاطفي و السيكولوجي تجاه المنظمة بعبارة أخرى فإن الفرد الذي توصف أعماله بالنمطية إنما هو راجع عن رغبته في ذلك و بالتالي فانه يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمةو اندماجه بها و رغبته القوية في البقاء فيها .[1]

- ***الالتزام المعياري :***هو نوع أخر من الالتزام يعبر عن الالتزام الأدبي و الشخصي بالتمسك بقيم و أهداف المنظمة و يكون ناتجا عن التأثر بالقيم الاجتماعية و الثقافية و الدينية و يقصد به الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه الالتزام و البقاء في المنظمة و يعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها ، و السماح لهم بالمشاركة الفعالة و الايجابية في وضع الأهداف و التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، و المساهمة في وضع الإجراءاتو تنفيذ العمل وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة ، أي من الأسرة أو التطبيع التنظيمي و ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ، و لما يعتقد بأنه أخلاقي فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة .[2]

- **الالتزام الاستمراري:**و هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها [3] و ينبثق هذا البعد بأنه ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم

[1] المغربي ، عبد الحميد ،عبد الفتاح مرجع سبق ذكره ، ص 339.

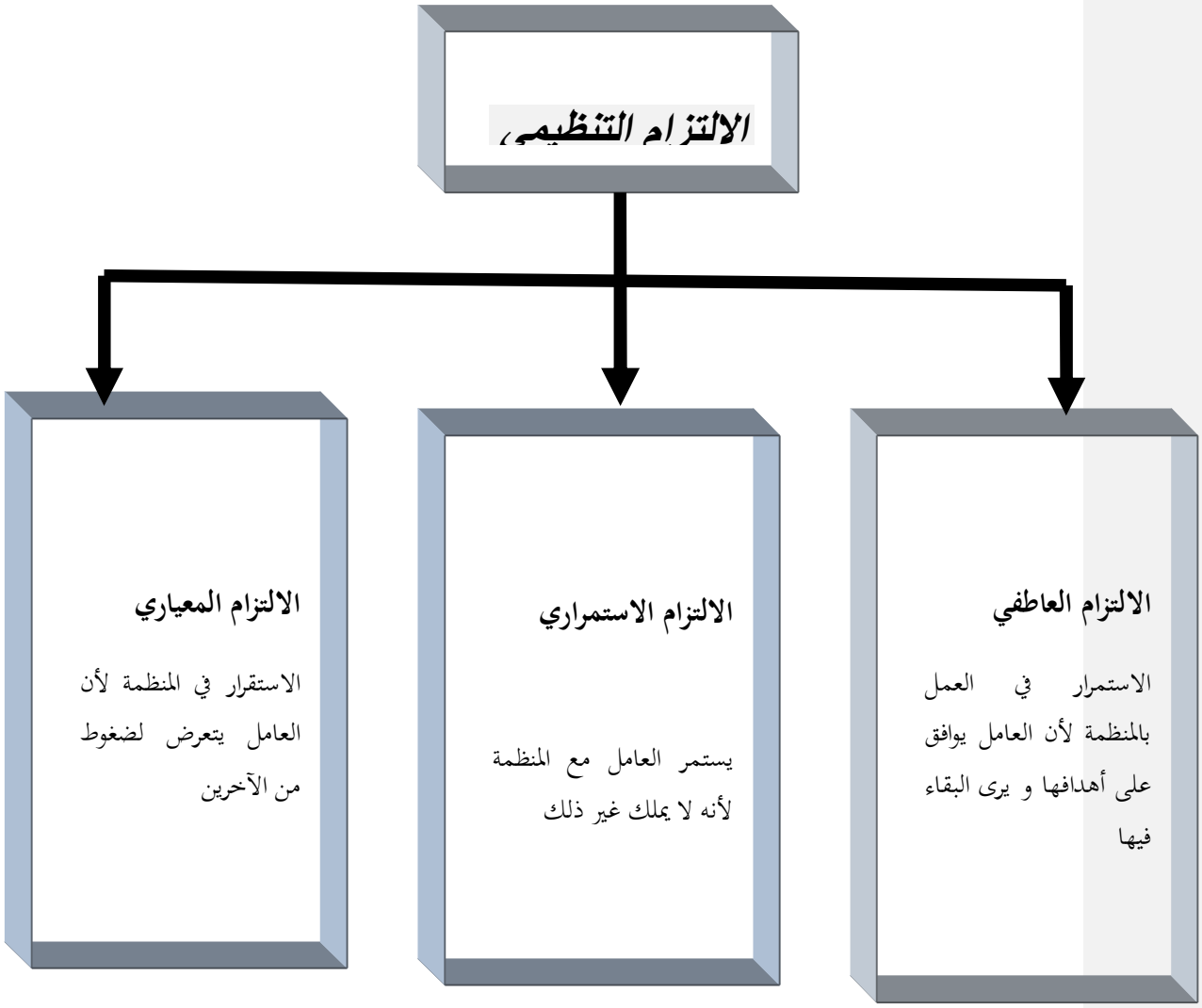
[2] أحمد محمد بن عيسى ، رياض أحمد أبا زيد ،**دورالالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي** ، الأردن مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، مجلد 41، العدد2 ، 2014، ص364.

[3] الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 219- 220.

بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع و العوائد ما يفوق مما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر الارتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفاق أي عوائد أفضل من التي تقدمها لهالمنظمة التي يعمل فيها ، فانه لا يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر و أصحاب هذا الالتزام هم النفعيون الانتهازيون و أصحاب الطموحات العالية [1] إذن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم متحاجون إليها و إلى المزايا المادية وليس رغبة منهم للبقاء فيها .[2]

[1] العنزي صالح علي ، أحمد علي ، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال** ، دار اليازوزي للنشر ، الأردن ، 2006، ص 21.
[2] بهية صادق ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

و الشكل الأتي يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي حسب ألان وماير وسميث : الشكل: (2-2)



المصدر:عاشوري ابتسام ،مرجع سبق ذكره، ص 65.

و الجدول التالي يبين نماذج الالتزام التنظيمي و أبعاده :

الجدول : (2-1): نماذج الالتزام التنظيمي

النماذج	الأبعاد
نموذج اتزيوني 1961	الالتزام المعنوي
	الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة
	الالتزام الاغترابي
نموذج ستاو و سلانيك 1977	الالتزام الموقفي
	الالتزام السلوكي
نموذج كيدرون 1978	الالتزام الأدبي
	الالتزام المحسوب
نموذج انجل و بيري 1983	نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي
	نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي
نموذج كانتر 1986	الالتزام المستمر
	الالتزام التلاحمي
	الالتزام الموجه
نموذج ألان و ماير و سميث 1990	الالتزام العاطفي
	الالتزام المعياري
	الالتزام الاستمراري

رغم اختلاف تصنيفات كل نموذج عن الأخر إلا أن هذه المكونات للالتزام التنظيمي تؤثر فيما بينها ، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها ، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها ، و تختلف بالطبيعة الالتزام ، فالعامل الذي لديه التزاما عاطفيا يبقى في المؤسسة بدافع ، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ، فمن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المؤسسة عندما ينظر إلى أبعاد الالتزام هذه المجتمعة .[1]

المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين و الدارسين حول العوامل المؤثرة التي تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي داخل التنظيم ، إلا أن دراسات" مارش و مانري (marech & manry)" تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي .[2] وهي :

- **السياسات التنظيمية:** هي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمدها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد ، من خلال تبني سياسات و إجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم .[3]
- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم :**تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم و تشجيعهم لتحمل المسؤولية و إيجاد الجو النفيس و الاجتماعي البناء في بيئة العمل.[4]

و تقوم عملية المشاركة على ثلاثة أسس و محاور تتمثل فيما يأتي:[5]

* أنها تطوي على المارکة العقلية و الفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة و فعالة.

[1] أحمد محمد بن عيسى ، رياض أحمد أبا زيد ، مرجع سبق ذكره ، ص385.

[2] فوزية هواين ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -** مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة سطيف2 ، 2013- 2014 ، ص 110.

[3] محمد حميدات مرجع سبق ذكره ، ص126.

[4] علي عسكر ، جعفر العربان ، **السلوك البشري في مجالات العمل ، منشورات ذات السلاسل** ، الكويت ، 1982 ، ص52.

[5] نور الهدى سحيري،**إدارة التغيير ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي ، لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر ، 2017-2018 ص 63.

* أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد و تدفعهم للعمل ، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة و انطلاق الطاقات و المبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

* أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل و تقبل المسؤولية .

- **وضوح الأهداف:**كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدىالعاملين،فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها و تحقيقها، و كذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظرا إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب الصراع.[1]
- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:**تركز نظرية الحوافز في العمل على الحوافز الداخلية، و هي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل، أو تركهم للمؤسسات أو بقاؤهم فيها [2] لذا فان توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل و بالتالي زيادة الالتزام التنظيمي ، وزيادة معدلات الإنتاج و انخفاض التكاليف و في هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء و ليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية و المعنوية و إتاحة فرص التطور المهني و الوظيفي لهؤلاء العاملين .[3]
- **العمل على بناء ثقافة مؤسساتية :**و ذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميزة لأفرادها و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات،ما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة.[4]

[1] ريحاوي محمد ،غزازي حفصة ، **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة يحي فارسبالمدية ، الجزائر ، 2017-2018 ، ص 59 .

[2] عبد العزيز أبو تبعة ، **المفاهيم الإدارية الحديثة** ،ط2، دار مجدلاوي ، عمان ـ الأردن ، 2001 ، 155.

[3] عبودي زيد ، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسيات** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ـ الأردن ، ص 116.

[4] موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة** ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن ،2004، ص 131.

1) العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص المميزة لبيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه و اتجاهه و إدراكه [1] ، و بناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد

فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و التنظيم ، و يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، و تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية و يزيد درجة الرضا الوظيفي ، و يدعم الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي [2]

2) نمط القيادة :

الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز ، و قد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون و تحقيق الأهداف ، و أيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص و توجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم و تعاونهم للوصول إلى الأهداف [3].

المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

[1] المغربي، ،كامل محمد - **السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**،ط3 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن ،2004، ص303.

[2] العوفي محمد بن غالب ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي** ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ، السعودية ، 2005 ،ص39.

[3] موسى اللوزي ،مرجع سبق ذكره ،ص132.

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحمل المنظم تكاليف وجهود شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات و الأخطاء في الممارسات الإدارية و هناك من الفوائد ما يعود على الأفراد و منها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى ، و منها ما يعود على المجتمع بشكل عام و تتباين مقاييس الالتزام من حيث طبيعتها و مكوناتها ، و تنقسم إلى مقاييس موضوعية و مقاييس ذاتية كالأتي : [1]

أ) المقاييس الموضوعية: هي طرق بسيطة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الولاء، و ذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل:

- **رغبة الفرد في البقاء في المنظمة:** تظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملاءه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.
- **مستوى الأداء:** الأداء العالي يصدر غالبا من الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.
- **دوران العمل:** يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل و عدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء.
- **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة و عدم الاكتراث بمعايير و إجراءات السلامة من قبل العاملين ، و يعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.[2]

إضافة إلى كثرة الغياب عن العمل تفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات دقيقة توضح أسباب المشكلات أو على جهاد و تعتبر في غالب الأحيان كمؤشرات للالتزام التنظيمي.[3]

ب) المقاييس الذاتية : هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية ، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة

[1] موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ،ص133

[2] محمد إسماعيل داود الجماحي، **العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية لعسكريةبقطاع غزة** ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى ، فلسطين ،2016 ص 26.

[3] صادق بهية، مرجع سبق ذكره، ص 96

الالتزام التنظيمي ،يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام التنظيمي سلبا و إيجابا، و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة ذلك من خلال أسلوبين :[1]

- إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، و يطلب منهم تحديد مستوى الالتزام وحبهم للعمل، تمتاز الطريقة بسهولتها و مرونتها.
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة ، تتعلق بالعملو تصاغ هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين و من خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم .

و من بين مقاييس الالتزام المستعملة بكثرة من طرف الباحثين يمكننا ذكر :[2]

1. **مقياس بورتر وزملائه** (1973) :و قد أطلق على استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة .

2. **مقياس مارش و مافري** (1977):الذين قدما مقياس الالتزام و يتكون من 4 فقرات و قد استخدم كأداة لقياس :

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- الولاء للمنظمة حتى إحالته التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.[3]

3. **مقياس جورج و زملائه** (1978):و هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء هيئة التدريسية من خلال ستة فقرات عبرت عن واحدة من القيم التالية :[4]

- استخدام المعرفة و المهارة.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

---

[1] العتيبي ، مرجع سابق ذكره ، ص81.

[2] صابرين مراد نمر أبو جاسر ،مرجع سابق ذكره ، ص 31 .

[3] بطاح أحمد ، **قضايا المرأة المعاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الجزائر ،2006، ص189.

[4] نعمة عباس خضير النعيمي ، عدنان تايه ، **الالتزام التنظيمي و فاعلية العمل** ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 ، 1996، ص 79.

- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جديدة كاستناد العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات.

4.**مقياس ثورتن** (1981):و الذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي كما تضمن(7) فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

5. **مقياس كوردن وزملائه**(1980): ثلاثةمصادر هي التي تساهم في بناء هذا المقياس هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة .

6. **مقياس ماير و ألين** (1993):استنادا إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده الين و ماير ، تم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة و الالتزام الاستمراري المبني على الحاجة، و الالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب ، وتكون بعد من أبعاد هذا المقياس في صورته الأصلية من 24 فقرة ، 8 فقرات نوع من أنواع الالتزام ،و سباعي الاستجابة ، و قد أعده كل من الين وماير عام 1993[1] و تم تطوير هذا المقياس عام 1993 حيث قام الين و ماير بخفض عدد الفقرات إلى 18 فقرة سباعية الاستجابة بواقع 6 فقرات لكل بعد أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة و يتضمن بعض الفقرات في مضمونها .[2]

7. **مقياس جرينبيرج و بارون** (2004):يتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الالتزام، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع 4 فقرات لقياس أبعاد الولاء حسب تقييم هذين الباحثين هي :(الالتزام المستمر ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري) و على أية حال[3] فمن خلال تعدد المقاييس التي تقيس بها الالتزام التنظيمي الراجعة لتعدد و اختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين ، فان ذلك يجعلنا أكثر دراية باتجاهات ، سلوك الأفراد نحو التنظيم ، و تجعل الفرد أكثر وضوحا مع نفسه تجاه مؤسسته.

[1] صادق بهية مرجع سبق ذكره ،ص 97.

[2] الزبيدي غنى دحام ،حافظ عبد الناصر ،**إدارة السلوك التنظيمي** ، ،دار غيدا للنشر و التوزيع، الأردن ،2015،ص126.

[3] نور الهدى سحيري، مرجع سبق ذكره، ص82.

المبحث الثالث:متطلبات تطبيق الالتزام التنظيمي

حتى يمكننا التعمق أكثر حول مفهوم الالتزام التنظيمي و أهم الخصائص و العوامل المؤثر على تطبيقه في المنظمة، و تحقيقه للنتائج المرجوة منه، سنسلط الضوء على أهم النقاط التي ستساعدنا في هذا من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

حسب عدد من الباحثين فانه يتبين أن هناك مجموعة العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعمال في المنظمات التي ينتمون إليها و يمكن حصر هذه العوامل في :

1) **العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية :** و هي تعني كل ما يتعلق بالفرد من قدرات و مهارات يمكن قياسها و معرفتها عن طري تحليل الخصائص و السمات المميزة لمجتمع العاملين كالفئات العمرية ، الحالة التعليمية ، و مدة الخدمة في المنظمة، و سنتدارك في هذا السياق المتغيرات التالية :[1]

- **العمر:**و يقصد بهعمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة، كأحد المتغيرات الشخصية التي ؟ و زملائه ، أن هناك علاقة تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي ، فلقد وجد علاقة موجبة بين العمر و الالتزام التنظيمي و أن كبار السن أكثر التزاما للمنظمة و من نظرائهم صغار السن ، و توصلت كذلك دراسة الشيخ ، إلى وجود علاقة بين العمر و الالتزام التنظيمي و توصلت أيضا دراسة الأمير إلى أن هناك علاقة قوية و موجبة بين العمر و الالتزام التنظيمي بينما توصلت باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين و رغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يخص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الأثر الموجب بن هذين المتغيرين .
- **الجنس والحالة الاجتماعية:**أما على مستوى طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي ونوع أو جني الموظف، فقد توصلت نتائج دراسة هالر و روزنماير إلى وجود أثر موجب فيما بين المرأة العاملة و الالتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مسيرة و طويلة، وعلى العكس جاءت نتائج دراسات أخرى فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث وجد أن المرأة غير المتزوجة

[1] يوسف درويش عبد الرحمان ، **العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و الخصائص الفردية –دراسة ميدانية** – مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد 39 ، العدد 3 ، 1999، ص500.

أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها من المرأة المتزوجة، و وجد آخرون بعد مراجعة العديد من الدراسات المهتمة بمسببات الالتزام و تلاك العمل أن الرجل أكثر استقرار و التزاما من المرأة.[1]

- **المؤهل العلمي:**و يعني ذلك التحصيل الدراسي الذي حصل عليه الفرد خلال سنوات دراسته، حيث أن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يزيد من طموحاته و توقعاته و تصبح الرغبة لديه قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية و النفسية في العمل و تتعدد البدائل المطروحة لديه لاختيار المؤسسة المناسبة كون المؤسسات تسعى لاستقطاب الأفراد المؤهلين علميا مما يؤثر على الالتزام التنظيمي لديه ، أما البعض الأخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي و المستوى التعليمي للموظف حيث أثبتت دراسات تايلور أن الأفراد المتعلمين يكون من السهل التعامل معهم و ادراتهم بالشكل الصحيح و المربح.[2]
- **مدة الخدمة في المنظمة :**أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي أنها تؤثر ايجابيا ، وذلك لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف و زملاء العمل من جهة و الموظف و قيادته المباشرة من جهة أخرى ، ومع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال و يكتسب طرق و أساليب جديدة للتعامل مع الزملاء و التابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق المراكزو الوظيفة المتقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة و حقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة ، أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.[3]

- **الحاجة للانجاز :** و هو مستوى من الحاجة التي تدفع بالفرد للتعبير عن ذاته و الإفصاح عن شخصيته، و أن يحقق ما لديه من إمكانيات حيث أكدت بعض الدراسات أنها تؤثر ايجابيا على الالتزام التنظيمي.[4]

---

[1] الفضيلي ، فضل مصباح :**علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديمغرافية** ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المجلد 37 ، العدد 3 ، الرياض ، 1998 ، ص 83.

[2] رجب حسنين ، محمد الرفاعي: **السلوك الإداري ، الأسس و المبادئ و النظريات** ، الطبعة 3 ، أسيوط ، مصر ، 2006، ص29 .

[3] صلاح الدين عبد الباقي : **مبادئ السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005، ص317.

[4] عاشوري ابتسام ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

2)**العوامل المتعلقة بخصائص العمل:**و هي جميع العوامل المتعلقة بالعمل و هي جميع العوامل المتعلقة بالعمل بحد ذاته و متطلباته المختلفة من مهارات و قدرات و ما يستجد فيها بمرور الزمن، و يتم تناول بعض المتغيرات التي لها علاقة بخصائص العمل:

- **تحديد المهام:** و تعني تعريف و تحديد الأعمال و هي واجبات المناطة بفرد معين وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا.
- **عبئ العمل:**كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور و الالتزام التنظيمي .[1]
- **درجة الاستقلالية أثناء العمل:**و يقصد بها درجة الحرية و السيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله و السرعة المطلوبة في ذلك .
- **المعلومات المرتدة عن الأداء:**و هي المعلومات المقدمة للادراة و الفرد العامل على مستوى أدائه أثناء العمل ، وأن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ ايجابي يشجع على زيادة ارتباط الفرد بعمله و منظمته.[2]

3) **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:**و هي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم و ما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف و الوظيفة، و التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها و الحد من تأثيرها أو زيادتها و تكون أعلى درجة من الخطورة و الأهمية لجعل العمل أكثر رغبة و جاذبية للعاملين و لتنمية علاقات المودة و التأثير في سلوك و تصرفات و اتجاهات الأفراد و يتضمن هذا النوع من العوامل:

- **الأجر:**يقصد بها العائد المالي الذي يتقاضاها الموظف مقابل عمله في منظمة معينة و بوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أحد المتغيرات المؤثرة على العاملين بالالتزام التنظيمي ، فالعاملين يتوقعون من المدراء نوعا من رد الفعل الايجابي نحوه المتمثل في الراتب ، فان تحقق هذا التوقع أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة[3].
- **الهيكل التنظيمي:**و هنا نجد أنه كلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات و توفرت درجة الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي، كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من

[1] صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص318-319.
[2] فاضل فايزة ، مرجع سبق ذكره ، ص90-91.
[3] سامية خميس أبو ندى ،مرجع سبق ذكره ، ص140.

المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما قد يؤثر على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما هناكمن يرى أن العكس هو الصحيح، فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتدخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقي أمام الأفراد [1]الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم .

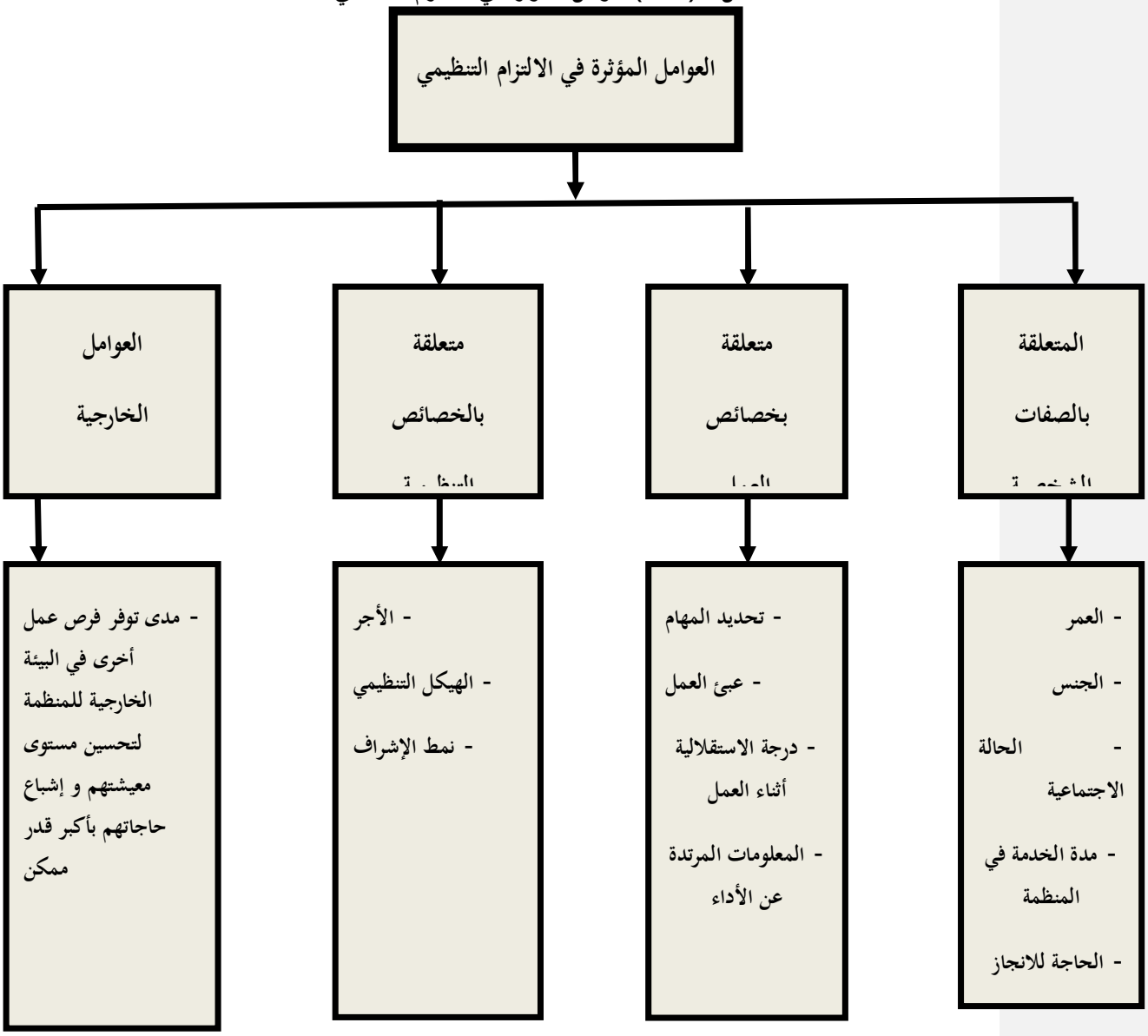
- **نمط الإشراف:** و يقصد به أسلوب المشرف و قدرته وكفاءته في العمل و الإدارة و مدى توجه نمط الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة، و تبادل الرأي والمواقف و المشاكل المختلفة التي تواجه التنظيم.

4) العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة):و يقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة ، فالعاملون يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم و إشباع أكبر قدر ممكن من حاجاتهم، فذلك توفر فرص بديلة للعمل و أفضل من ناحية الأجر، و ظروف ساعات العمل و غيرها و بالتالي نلاحظ أنهم يحاولون بشكل أو بآخر ترك العمل في منظماتهم التي لا يولون اهتمامهم عكس ذلك في المنظمات التي يكون فيها التزام العاملين للمنظمة كبير، فنجدهم لايتركون عملهم فيها حتى و إنتوافرت فرص العمل أفضل في منظمات أخرى، وبالتالي يمكن أن نستنتج أ، ادراكات الفرد العامل لبدائل السوق المحتملة ، تؤثر على القيمة التي ينسبها إلى ارتباطه التنظيمي الحالي وتكون سببا لاختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي.[2]

[1] الوزان خالد محمد أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2] عاطف زاهرعبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص83-84.

الشكل : (2-3)العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

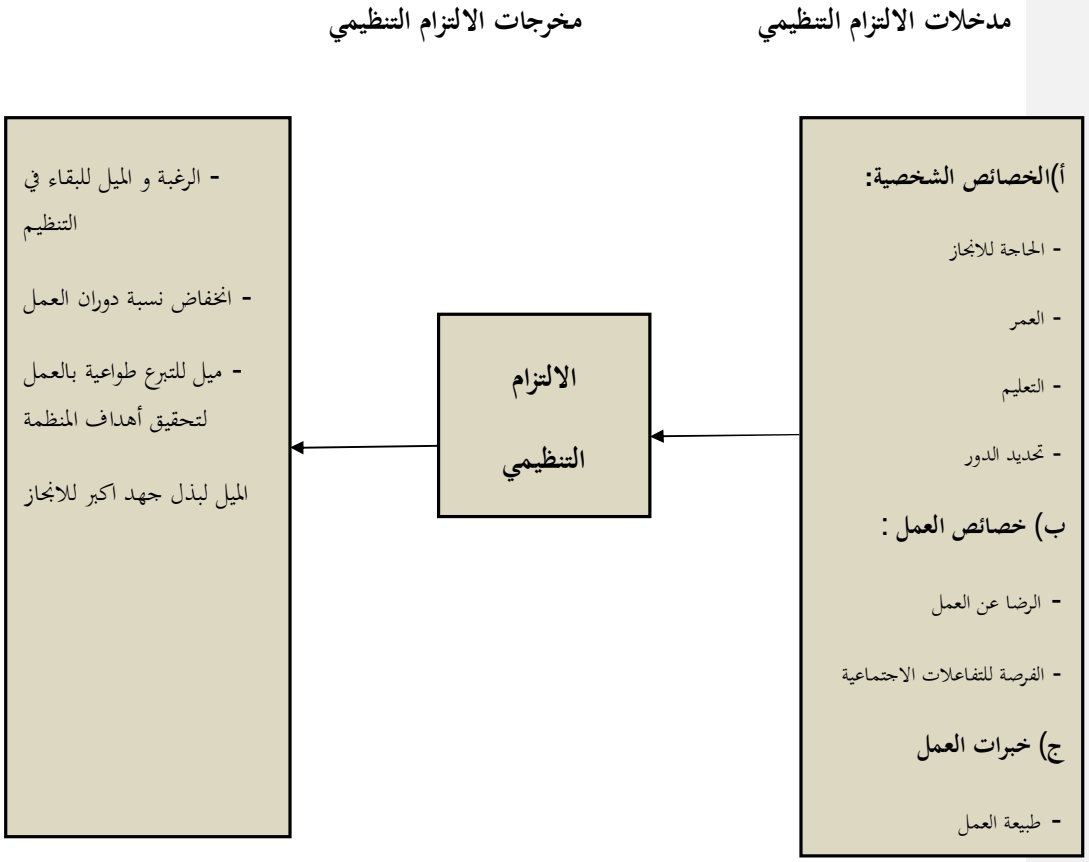


المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على ما سبق.

المطلب الثاني : نتائج الالتزام التنظيمي

نجد أن الالتزام التنظيمي له مجموعة من المخرجات و النتائج ونجد أن ستيرز (STEERS)في ضوءمدخلات الالتزام التنظيمي وضع مجموعة من المخرجات في الشكل التالي :

الشكل : (2-4): نتائج الالتزام التنظيمي



المصدر:عاطف زاهر، مرجع سبق ذكره ،ص91.

بالإضافة إلى ما جاء به ستيرز نلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات ، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي و الذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل و الغياب أما على مستوى المؤسسة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها و زيادة إنتاجيتها و تقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة و الفاعلية في الأداء أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط و العلاقات الاجتماعية بين العاملين و فيما يلي نعرض أهم نتائج الالتزام التنظيمي في هذه المستويات .

1)نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد :الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين الأول ايجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة و رفع معدلات ولائه و انتمائه لها ، و تبنيه لأهدافها و سعيه لتحقيقها ، أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته و إمكاناته ووقته في العمل ، مع ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي ، أو تجديد و بصفة النشاط ، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة و الغربة.[1]

و بصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجابا على الفرد من خلال :

*زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين و الأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي و المحتمل.

*مساعدة المديرين و المشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية و الفرعية و كيفية توافقها مع مهام الأفراد و أهدافهم الشخصية .

*تزويد المديرين و المسرفين بمعلومات أفضل على احتياجات القوى العاملة الحالية و المستقبلية لتنمية مهاراتهم و تغيير نماذج استخدام مهاراتهم حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.

*اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية و المستقبلية و إتاحة خيارات أفضل للمستقبل، مما يضفي شعورا بالراحة النفسية للموظف لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.

*فهم نقاط الضعف و القوة الشخصية، و الغربة و الحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.

*التقدم الوظيفي، لأن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهدا في عمله، مما يساعده على التقدم و الترقي الوظيفي.[2]

[1] راوية حسن محمد ،**إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية** ، ط2 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005،ص 348.

[2] صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ،ص321.

*يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه بعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، و رضا الفرد الوظيفي يجعله أهداف التنظيم و يعتبرها أهدافها و بالتالي يعمل جاهدا لتحقيق تلك الأهداف.

*زيادة مشاعر الانتماء و المكافآت التنظيمية للأفراد الملتزمون.

*الأمان و التصور الذاتي الايجابي.

* وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد.

بالرغم من أن الالتزام له الكثير من الفوائد على الفرد إلا أنه لا يخلو من السلبيات التي من بينها:[1]

*قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.

*زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية، فالفرد عندا يلتزم تجاه المؤسسة فانه يبذل الجهد و الوقت لها ، ما يؤثر على التزاماته الأخرى و منها الالتزامات العائلية و هذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.

2)نتائج الالتزام على مستوى مجموعات العمل: بالرغم من أن الالتزام التنظيمي على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعات أو فاعليتها ، إلا أنه لم يحظى باهتمام يذكر من جانب الباحثين و هذه النتائج الايجابية تتمثل في :

- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات و الفاعلية.
- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة الفاعلية في مجموعة العمل.
- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها .

أما النتائج السلبية تتمثل في:[2]

- ✓ انخفاض القدرة على الخلق و الابتكار و التكيف من خلال استقرار العمالة .

[1] مراد نعموني،**القيم واتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي- دراسة حالة شركة سونا طراك**، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر 2، 2006 ، ص77.

[2] فوزية هواين ، مرجع سبق ذكره ، 115-116.

- ✓ انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة ، وفي هذا الصدد يرى أوليفر أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران العمل يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما في المنظمة ، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة و يرون المنظمة بصورة أفضل .
- ✓ إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.
- ✓ زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

3)نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة :

النتائج الايجابية تتمثل في زيادة فرص الفاعلية في المنظمة و ذلك من خلال :[1]

- **زيادة الجهد المبذول** :توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل ، وفي هذا الصدد يرى (ماير) أن الأحاسيس الايجابية للالتزام العاطفي ، وكذا المعياري تجاه المؤسسة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء.
- **انخفاض معدل دوران العمل:** توصلت العديد من الدراسات التي أجريت حول الالتزام التنظيمي ، إلى أن أهم أثاره هي قلة الدوران و استقرار الأيدي العاملة ، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المؤسسة لأنه يحب ذلك ن ومن ثم يصبح احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل، و الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي و المعياري هو أقل احتمالا لترك العمل.
- **انخفاض نسبة العيابات و التأخير:**لقد وجدت علاقة عكسية بين الالتزام العاطفي و المعياري خاصة العياباتو بما يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب.
- **زيادة جاذبية المنظمة:**بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة للمنظمة مما يرغب الكفاءات بالانضمام إليها.[2]

[1] مراد نعموني ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

[2] الأحمدي طلال بن عابد ، **الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة –دراسة ميدانية للمرضين العاملين في المستشفيات** – وزارة الصحة مدينة الرياض ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 24، العدد1،2004 ، ص17

- **التضحية:**فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المؤسسة، إضافة إلى الرغبة في البقاء فان العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداد للتضحية من أجل نجاح المؤسسة.

- **الإبداع و الابتكار:**عند إحساس العامل بالالتزام العاطفي تجاه المؤسسة فان معظم تصرفاته ستنطلق من هذا الإحساس وسيتصرف بمسؤولية و إدراك ووعي ، و سيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المؤسسة ، و هذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام و الواجبات المكلف بها.

- **الفعالية :**أثبتت الدراسات أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجابا بالفاعلية في العمل ، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به ، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الأخر إلى وجود علاقة ايجابية بينهما. [1]

- **النتائج السلبية:**تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف ، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة بمليون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة (جنرال موتورز) وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار. [2]

- **الضغط النفسي:**له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيرا ما يعانون في مستويات عالية من الضغط النفسي و هذا ما يؤثر على أدائهم.

[1] بهية صادق ، مرجع سبق ذكره ، ص94.

[2] الصيرفي محمد (2005)، مرجع سبق ذكره ، ص229 إلى 232.

الجدول : (2-2):الآثار السلبية و الايجابية للالتزام التنظيمي :

الطرف المعني	مستوى التحليل	الآثار الممكنة
	ايجابية	سلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء و الارتباط. - الأمان. - الأهداف و الاتجاه. - التصور الذاتي الايجابي. - المكافآت التنظيمية. - الجاذبية للعاملين.	- انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي. - انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي. - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة.
جماعة العمل	- ثبات الوضعية. - فعالية الجماعة. - التماسك.	- التفكير الجماعي. - انخفاض القدرة على الابتكار. - الصراع بين الجماعات.
التنظيم	زيادة الفاعلية ترجع إلى: - جهد الفرد. - انخفاض معدل الدوران. - انخفاض نسبة الغياب. - الجاذبية للأعضاء. - الموجودين خارج التنظيم.	انخفاض الفاعلية يرجع إلى: - ارتفاع معدل الدوران. - ارتفاع نسبة الغياب. - انخفاض القدرة على التطور.

المصدر:محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره، ص232.

المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

لقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي و الموارد البشرية بدراسة العلاقة التنظيمية تحليل العلاقة بينها و بين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، و أداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى ،فقد أثبت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، حيث أن شعور الفرد يؤثر على مستوى التزامه،فالفرد يشعر بعدالة الإجراءات و التعاملات والتوزيع يكون في مستوى التزامه مرتفعا بالمقارنة مع الفرد يشعر بعد عدالة الإجراءات و التوزيع.[1]

- هناك عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي مها **دراسة (rai 2013)**: التي أجريت على عينة حجمها 511 من العاملين في المراكز الصحية و المتخصصة في إعادة التأهيل في إحدى ولايات الجنوب بالولايات المتحدة الأمريكية ، هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير العدالة التنظيمية على عدد من الاتجاهات و سلوكيات العاملين على وجه الخصوص (الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و الميل للمغادرة)و قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية فقط هي التي لها علاقة بالالتزام التنظيمي.
- كما توصلت دراسة (**et al, 2013ravangard**) التي هدفت إلى اختبار تأثير مكونات العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في الشؤون المالية والإدارية في إحدى المستشفيات الجامعية و قد توصلت الدراسة إلى أن مكونات العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري ، في حين إن التزام الاستمرارية يرتبط ارتباطا معنويا موجبا مع العدالة الإجرائية فقط و أن للعدالة الإجرائية و العدالة التفاعلية علاقة ارتباط معنوية موجبة فقط مع مجمل الالتزام التنظيمي.

[1] يوسف حامد يوسف مناع ، **تأثير الثقة التنظيمية و ادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي** ، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية و الكيماويات ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 12، ص308-309.

- و في دراسة **(raza et al, 2009)** التي تناولت العلاقة **بين** العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية من جانب الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع العام في باكستان ،توصلت الدراسة إلى صحة افتراضها بأنه كلما ازداد مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية كلما كانوا أكثر التزام بمنظمتهم.
- وهدفت دراسة **(kuldeep et al ,2009)** لفحص العلاقة بين كل من إدراك العدالة التنظيميةو الرضا الوظيفي من جانب الالتزام التنظيمي و قد أجريت على عينة حجمها 128 من العاملين في إحدى الكليات الطبية، وتوصلت تلك الدراسة إلى أنه للعدالة التوزيعية ارتباط معنوي بالرضا ، و لم يثبت ذلك للعدالة الإجرائية ، و أن لكل من العدالة الإجرائية و العدالة التوزيعية علاقة ارتباط معنوية موجبة بالالتزام التنظيمي.
- و دراسة **(kelnador, 2009)** التي هدفت لفحص عما إذا يمكن إدراك العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية ، و العدالة التفاعلية ، أن يفسر سبب نقص مستوى الالتزام التنظيمي للمديرين في الشركات المندمجة سنويا و توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية و الالتزام العاطفي إلا أنه بتطبيق الانحدار المتعدد ثبت أن العدالة التفاعلية فقط هي التي لها تأثير معنوي موجب على الالتزام التنظيمي.
- و دراسة حسن **(Hassan, 2009)** التي هدفت لاختبار تأثير العاملين للعدالة التنظيمية على كل من التزامهم بالمنظمة و الميل للمغادرة و قد أجريت الدراسة على عينة حجمها 171 من المديرين على مستوى الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا في عدد من المنظمات العاملة في القطاع المالي و المصرفي و القطاع الصناعي و قطاع الخدمات ، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب.[1]

[1] يوسف حامد يوسف مناع ، مرجع سبق ذكره ، ص310.

خلاصة الفصل الثاني :

إن للالتزام التنظيمي مفهوم واسع يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد و المؤسسة أو جماعة العمل أو المشرف، فرغم اختلاف طبيعة الالتزام الذي يربط الفرد بالمؤسسة فقد يكون هذا الالتزام دافئ و مشحون بالعاطفة فيتصف بأنه عاطفي ، و قد يغلب عليه الشعور بالواجب و تأنيب الضمير ، فيتصف الالتزام بأنه معياري و قد يحدث أن يكون بارد تحكمه المصلحة الخاصة والظروف الخارجية فيصف بأنه التزام مستمر ، إلا أنه يؤدي إلى أثار ايجابية عليها من أهمها انخفاض معدل دوران العمل ، و استقرار العمالة ، و الانتظام في العمل ، و بذل العاملين قصارى جهودهم بما يترتب عليه زيادة الإنتاج و تحقيق معدلات نمو أعلى .

كما أن الالتزام التنظيمي يساعد المؤسسة على تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، و تنمية مهارات العاملين بما يخدم جوانب العمل.

إذا أن تحديات المؤسسات اليوم تكمن في إيجاد العوامل التي تدفع العمال إلى الالتزام العاطفي التزام المودة و المعياري (التزام الواجب) ،و عندما نقول العمال فالمقصود بهم الأفراد و الجماعات مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية ، لأنهم أساس تحقيق الالتزام المتعدد ،هذا الالتزام الذي لن تكون نتائجه إلا عمل نوعي وأداء عال.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية لدائرة عين بوسيف ـ ولاية المديةـ

تمهيد الفصل الثالث:

شاءت الاقدار ان يتصادف التربص الذي قمنا به في مستشفى عين بوسيف مع ظهور جائحة كورونا كوفيد 19 في الجزائر والذي كان له دور كبير في اثراء محتوى التربص التطبيقي الذي قمنا به كما ونوعا بالرغم من الصعاب والمخاطر التي واجهتنا خلاله وذلك نظرا لخطر الاصابة بالعدوى حيث ان مستشفى عين بوسيف كان بورة للفيروس حيث انه في بعض الايام تجاوز عدد المصابين المتواجدين في مصلحة العزل 20 مريض .

جائحة الكوفيد19 التي تعود اول اصابة بها إلى شهر نوفمبر 2019 في مدينة ووهان الصينية انتشر بشكل كبير في بقاع العالم وتسبب في الاف الوفيات في جميع الفئات العمرية حيث تم تسجيل اول اصابة به في الجزائر في نهاية شهر فيفري 2020 لينتشر في جميع ولايات الوطن بعدها ، هذا الفيروس الذي يتميز بالعدوى الشديدة والذي ينتقل عن طريق التنفس وقطرات اللعاب كما يمكنه الصمود في الاسطح لمدة تتجاوز 3 ايام ، كما نثمن توفير مستشفى عين بوسيف كل مستلزمات الحماية للطواقم الطبية والمتربصين على حد سواء هذا مكان له الدور الكبير في تسهيل التربص دون التعرض لخطر الإصابة للعدوى بالإضافة إلى توجيهات الطاقم الطبية وكيفيات الحماية والوقاية من خطر المرض سواء على المستوى الفردي او العائلي او حتى في المجتمع .

المبحث الاول : ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف

المطلب الاول : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية

تأسس مستشفى عين بوسيف في 01 فيفري 1932 ايان الاستعمار الفرنسي حيث كان يسعى آنذاك " المستشفى المدني لمدينة عين بوسيف" والذي كان اداريا تابعا لمستشفى المركزي البلدية .

تخصص مستشفى عين بوسيف في وظيفتي العلاج والوقاية ، ومباشرة عند اندلاع ثورة التحرير الحق تسيير المستشفى الى مستشفى عسكري بالبليدة وعين احد الضباط الفرنسيين"Andrey l'onglé" الذي كان مديرا وطبيبا للمستشفى ، وفي بداية سنة 1974 اقرت الدولة مجانية العلاج واصبح المستشفى تابعا اداريا للقطاع الصحي بقصر البخاري .

وفي سنة 1982 اصبح القطاع الصحي بعين بوسيف يضم " مستشفى عين بوسيف ، المركز الصحي بعين بوسيف ، المركز الصحي بثلاثة الدوائر ، المركز الصحي بشلالة العذاورة " هو ما ساعد على الوصاية على ميزانية مستقلة باعتبار ان هذا القطاع الصحي صار ذو شخصية معنوية.

أما المصالح الموجودة آنذاك كانت " مصلحة الولادة، طب الاطفال ، طب النساء ، طب الرجال " بمجموع 60 سريرا .

في سنة 1992 توسع حجم المؤسسة حيث بلغ 90سريرا مع فتح مصلحة توليد ريفية جديدة بشلالة العذاورة وتتوفر على 10 اسرة .

وب__ ف__ ضل المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 - ضم إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، ثم تقسيم القطاع الصحي الى مؤسستين استشفائيتين احداهما مؤسسة استشفائية " EBH والأخرى جواريةEPSP" .

وعليه فان المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف . باعتبارها مرفق عمومي يشرف على تقديم حاجيات اساسية والمتمثلة في الخدمات الصحية . وكانت لا تزال تعمل بجهد منقطع النظير وابداع دائم ومنظور بما يناسب المتغيرات السكانية والصحية كما نوعا مع التطورات والتحديات الحاصلة والوصول الى عناية طبية

جيدة وفعالة .باقل تكاليف بما يضمن وضع المريض في اطار ممارسة حقه في الصحة والوقاية ، دون ان يجد امامه ابسط العقبات ولا يمكن للمؤسسة الوصول الى هذه الاهداف . الا ان تبعت الاساليب الحديثة في تسيير الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة ، وهذا من اجل عدم الاقتصاد على تقديم الخدمات الصحية التقليدية البسيطة بل ليصل الى ادق من ذلك من خلال تقديم خدمات متخصصة ودقيقة وخدمات صحية جراحية تريج كبيرة من المرضى التي كانت تعاني من العزلة وقلة الامكانيات .

لذلك فقد اعتمدت الوزارة تبعا للمذاكرة رقم 01 المؤرخة في 16 افريل 2014 والمتعلقة بمشروع المؤسسة اساليب وادوات معاصرة تمثل مرجعا تقييميا لكل التدابير الواجب اتخاذها كمؤسسات فاعلة في الميدان من اجل ضمان احست تكفل بالمريض من خلال تقديم افضل الخدمات الصحية الاستشفائية .

ولهذا ارادات المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف كغيرها من المؤسسات الصحية تقديم مشروعها المتواضع والذي توضح من خلاله استراتيجيتها المسطرة لسنة 2016.

وتحاول من خلاله تطوير فعاليتها وتهدف الى تحسين نوعية الرعاية الصحية المقدمة للمواطن .

لجنة القيادة والتقدير: تم على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف تلوين لجنة " لجنة القيادة والتفكير .

اعضاء الرسائل : كل الموظفين التابعين للمؤسسة الاستشفائية هم اعضاء فعالون في هذه اللجنة فنجاح مشروع المؤسسة وقف على مشاركتهم كافة ، حيث لم تقييم هذه اللجنة الى مستويات حسب دور كل موظف ، فلهذا من يمثل دورهم في :

التفكير والتخطيط

المشاركة في الاقتراح وابداء الراي

التأطير والمراقبة – التنفيذ

جمام اللجنة :

وضع استراتيجية فعالة من خلال البداء الحسن لمشروع المؤسسة .

تشخيص المحيط الخارجي والعوامل المؤثرة سواء سلبا او ايجابا على المؤسسة .

تشخيص المحيط الداخلي من خلال تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة بداية من اسفل هرم التسلسل الاداري .

تقييم الفعل وتحديد المهام بكل فرد من المؤسسة ،كل حسب دوره

تحديد الاهداف الواجب الوصول اليها من خلال هذا المشروع

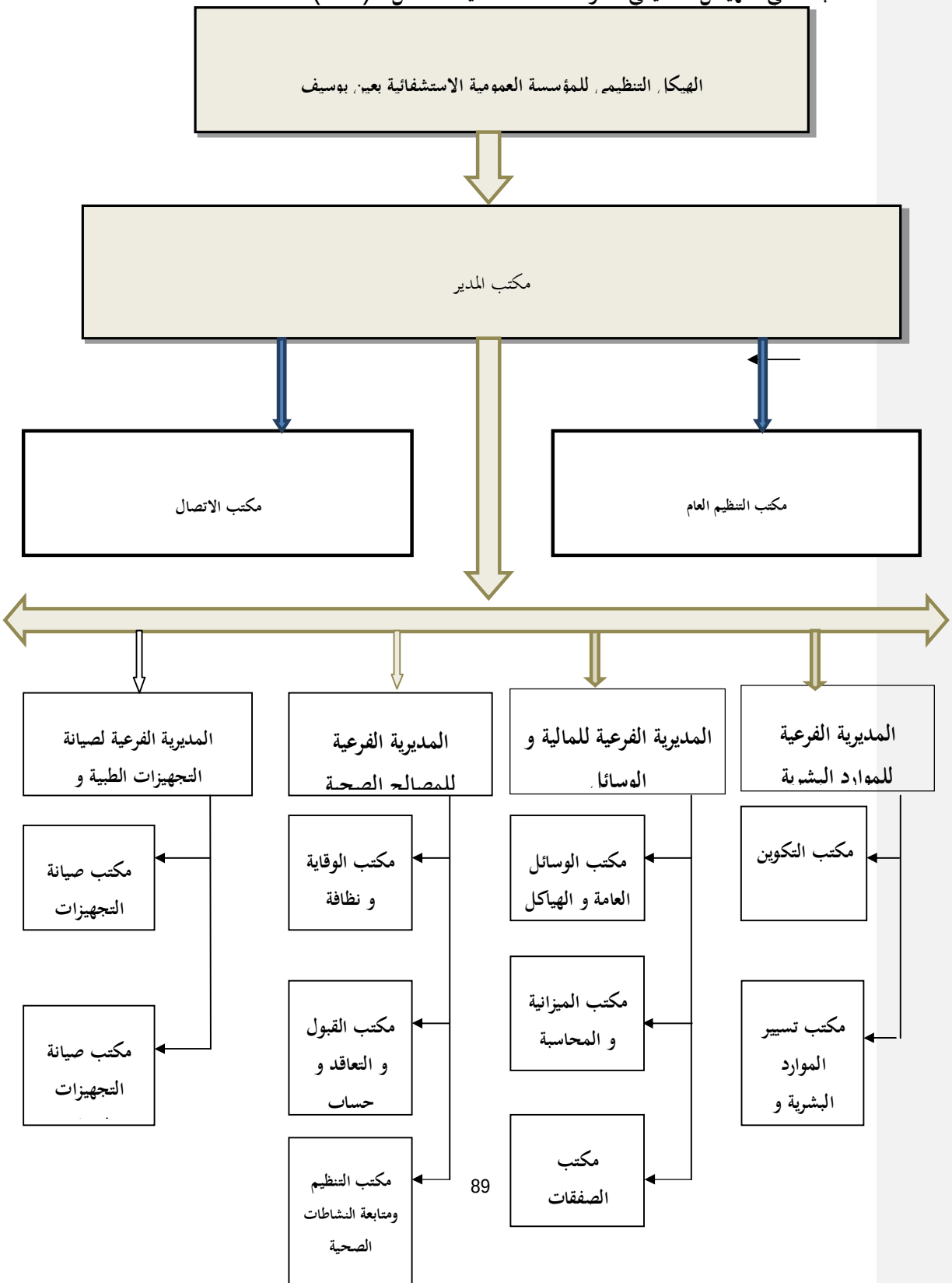
وضع خطةعمل تتماشوالأهداف المحددة لها :

مراقبة وتأطير تطبيق المشروع

تقييم دوري لسير المشروع من خلال وضح لوحات قيادة من مؤشرات عائدة الاخيرة تحدد لنا الخطة المتبعة وكذا الانحرافات الواقعة .

ايجاد حلول للفوارق والانحرافات الحاصلة لسر المشروع تقيم النتيجة النهائية لتطبيق المشروع .

الطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية: الشكل : (3-1):



الطلب الثالث : تشخيص المؤسسة و تحليل توجيهاتها:

الفرع الاول : تشخيص المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف

تشخيص وتحليل المحيط العام (البيئة الخارجية) تطبيق العوامل الخارجية المؤثرة في المسسة كالبيئة والكثافة السكانية لدائرة عين بوسيف

مساحة دائر عين بوسيف : 835.41 كم2

الكثافة السكانية لدائرة :49897 مواطن (حسب احصائيات 2012)

موقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف : وسط مدينة عين بوسيف

البلديات التابعة لدائرة عين بوسيف :

(عين بوسيف ، الكاف لخضر ، سيدي دمد ، العوينات ، ولاد معرف)

طابع البيئي والنمط المعيشي : يغلب الطابع الفلاحي في دائرة عين بوسيف وبما ان الطابع السائد هو الفلاحي فان هذه المنطقة تتمثل : (كثرة اللدغات العقربية ، كثرة العضات الحيوانية ..)



الفرع الثاني : تشخيص وتحليل توجيهات المؤسسة

ان توجهات مشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف هي نفسها توجهات السياسة الصحية للدولة من خلال تطبيق تعليمات السيد وزير الصحة والسكان واصلاح المستشفيات والسيد مدير الصحة بالولاية

هذه المقاربات تتضمن النقاط الهامة التالية :

-تحسين وتوسيع الموارد .

-عقلية السفقات .

-تحسين نوعية الرعاية الصحية .

تحليل داخلي للمؤسسة :

تم هذا التحليل عن طريق عقد عدة اجتماعات من طرف لجنة القيادة والتفكير ،حيث طرح المدراء الفرنسيين والرؤساء المكاتب وروؤساء المصالح الاستشفائية ،حتى شركاء الاجتماعيين والمتعاملين في نقابات ادراكهم في الاجتماعات والتي بفضلها تم خروج بحوصة كالتالي :

نقاط قوة المؤسسة :

المصالح المتواجدة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية عين بوسيف.

الطب الداخلي بسعة 30 سرير ا

طب الاطفال 20 سريرا

مصلحة الولادة : 17 سرير

جناح العمليات الجراحية :20 سرير

مصلحة تصفية الدم : 12 سرير

مصلحة التاهيل المركزي بالوظيفي

مصلحة المخبر والاشعة كما (تم انتاج جناح العمليات الجراحية من طرف معالي الوزير يوم 2015/02/15.

الجدول رقم : (3-1) : توزيع طاقم العمل

الموارد البشرية		العدد
الممارسينالاحصائين المساعدين	مدارس احصائي مساعد في الجراحة العامة	06
	مدارس احصائي م في امراض القلب	01
	مدارس احصائي م في عام امراض الدم	01
	مدارس احصائي م في طب الاطفال	04
	مدارس احصائي م في علم الغدد الصماء	01
	مدارس احصائي م في امراض الكلى	01
	مدارس احصائي م في بيولوجيا	02
	مدارس احصائي م في الطب الداخلي	01
	مدارس احصائي م في التاهيل الحركي والوظيفي	01
طبيب عام		34
شبه طبين		124
اداريين		70
اخرون		127

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية لعين بوسيف بولاية المدية؛
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي إدارة المؤسسة الاستشفائية لعين بوسيف بولاية المدية ؛
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، و العدالة التعاملية)، وفيما يتعلق بمتغيرات الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، و الالتزام الاستمراري)
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية لعين بوسيف بولاية المدية ، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 34 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 34إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛

- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين" في ظل الطروف الحالية لم يتمكن الطالبان من الالتقاء بالأساتذة لتحكيمها و منه تم الاكتفاء فقط بآراء و توجيهات الأستاذ المشرف" ؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، ، سنوات الأقدمية.
- **الجزء الثاني:** يناقش أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش العدالة التنظيمية، ويشمل 3 أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** العدالة التوزيعية؛
- **البعد الثاني:** العدالة الاجرائية؛
- **البعد الثالث:** العدالة التعاملية.

المحور الثاني: يناقش الالتزام التنظيمي، ويشمل 3 أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** الالتزام العاطفي؛
- **البعد الثاني:** الالتزام المعياري؛
- **البعد الثالث:** الالتزام الاستمراري.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالبين					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-3): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss	

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالبين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélationلحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛

- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثاني: صدق الإستبيان

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع واحد من اهم الإختبارات الإحصائية التي يجب التحقق منها، وبتعبير آخر إذا لم يتحقق التوزيع الطبيعي فإن النتائج المتحصل عليها من ستكون متحيزة وغير موثوقة، ولإعطاء وصف كامل للتوزيع في هذه الدراسة فنحن نحتاج على مؤشرين هما: الإلتواء (***SK***) والتفلطح (***KU***)، حيث تنص القاعدة بحسب **الباحثين (مثل: واست، وكلاين، بنتلر)** والتي تدعمها دراسات كثيرة إلى أنه إذا فاقت القيمة المطلقة للالتواء(***SK***>3) فإنه يوجد إلتواء شديد في البيانات وإذا تعدت القيمة المطلقة للتفلطح ***(KU***>7) فهنالك مشكلة في التوزيع. ومن هذا المنطلق نعرض في الجدول التالي نتائج إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام كلٍ من معامل الإلتواء والتفلطح.

الجدول رقم (3-4): ملخص قيم معامل الإلتواء (SK) ومعامل التفلطح (KU) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

البيان	حجم العينة N	أدنى قيمة Min	أعلقيمة Max	الإلتواء Sk	التفلطح Ku
العدالةالتوزيعية	34	2.50	4.50	0.415	0.134
العدالةالإجرائية	34	2.25	4.50	0.058	-0.948
العدالةالتعاملية	34	1.25	3.75	-0.685	0.628
الإلتزامالعاطفي	34	2.00	4.75	-0.213	-1,132
الإلتزامالمعياري	34	2.00	4.50	-0.187	-0.424
الإلتزامالاستمراري	34	2.25	4.25	-0.222	-1.007
العدالةالتنظيمية	34	2.58	4.00	0.469	-0.419
الإلتزامالتنظيمي	34	2.33	4.33	0.091	-0.634

المصدر: من إعداد الطالبينبالاعتماد علىمخرجات Spss.

وفقا للجدول رقم () نجد أن قيم معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة لا تحيد عن توزيع الطبيعي، فمثلا نجد أعلى قيمة مطلقة لمعامل إلتواء بلغت (Sk=0.685) لمتغير العدالة التعاملية وهي أقل من قيمة (3)، كما بلغت أعلى قيمة مطلقة لمعامل التفلطح بلغت (KU=1.132) لبعد الإلتزام العاطفي وهي أقل من قيمة (7). وعلى هذا فإنه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمد

الطالبين على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي.

وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية.ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الطالبين بالاستعانة بالأستاذ المشرف في تصحيحي و تقويم الاستبيان .

2-صدق الاتساق الداخلي

يقصدبصدقالاتساقالداخليلعباراتالاستبيان :
مدىاتساقجميعفقراتالاستبيانمعالمحورالذيتنتميإليهأيأنالعبارةتقيسماوضعتلقياسهولاتقيسشيءأخر.وعليهقمنابحسابمعا ملالارتباطسبيرمان (Spearman)بيندرجةكلعبارةمنعباراتالمحوروالدرجةالكليةللمحورالذيتنتميإليههذهالفقرة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير العدالة التنظيمية**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم ()

الجدول رقم: (3-5) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد العدالة التنظيمية	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
عدالة التوزيع	X1	تعتمد إدارة المستشفى على النزاهة و الإخلاص في العمل	0.466**	0.006
	X2	يتم توزيع المكافئات بشكل عادل	0.637**	<0.001

			*	
	X3	يتم توزيع المهام على الموظفين بشكل كفؤ وفعال	0.459**	0.006
	X4	عملية تقييم أداء الموظفين تتصف بالوضوح والمصداقية	0.709**	<0.001
العدالة الإجرائية	X5	يتم تطبيق النظام الداخلي على جميع العاملين في المستشفى دون تحيز	0.782**	<0.001
	X6	هناك نجال للنقاش في قرارات إدارة المستشفى	0.819**	<0.001
	X7	تتم الاستجابة للشكاوي في الوقت المناسب دون ظلم	0.437*	0.010
	X8	الإجراءات الادارية المطبقة عادلة	0.412*	0.015
العدالة التعاملية	X9	تنتهج إدارة المستشفى نمط الإدارة الديمقراطية	0.584**	<0.001
	X10	يتم إعطاء الفرصة للموظف في المشاركة في اتخاذ القرارات	0.544**	0.001
	X11	يتم التعامل مع كل الموظفين بمهنية واحترام	0.535**	0.001
	X12	تتم مناقشة نتائج العمل بين الإدارة والموظفين	0.850**	<0.001

مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **:$P<0.01$ *:$P<0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.412, P =0.015) للعبارة (X8) التي تعكس بعد العدالة

الإجرائية إلى ($SP = 0.850, P<0.001$) للعبارة (X12) التي تعكس بعد العدالة التعاملية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (العدالة التنظيمية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الإلتزام التنظيمي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم ()

الجدول رقم: (3-6) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الإلتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد الإلتزام التنظيمي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
الالتزام العاطفي	Y1	اشعر بالسعادة في عملي بهذا المستشفى	0.780**	<0.001
	Y2	اشعر بالتعاون بين طاقم العمل بالمستشفى	0.727**	<0.001
	Y3	اشعر بارتباط قوي يربطني بهذا المستشفى	0.704**	<0.001
	Y4	اشعر باني جزء من العائلة في هذا المستشفى	0.794**	<0.001
الالتزام المعياري	Y5	لا يمكنني مغادرة المستشفى والعمل في أخرى	0.667**	<0.001
	Y6	اشعر بالمسؤولية اتجاه عملي بالمستشفى	0.609**	<0.001
	Y7	اشعر أن المناخ التنظيمي محفز للعمل	0.528**	0.001
	Y8	اشعر بالالتزام اتجاه عملي بالمستشفى	0.470**	0.005

الالتزام الاستمراري	Y9	ارغب بالاستمرار بالعمل هنا	0.334*	0.048
	Y10	مغادرة المستشفى سوف يسبب لي الكثير من المشاكل	0.477**	0.004
	Y11	الفوائد التي احصل عليها هنا تجعلني أبقى هنا	0.347*	0.044
	Y12	بقائي في هذا المستشفى رغبة مني	0.586**	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية:		***:P<0.001*:P<0.05		**:P<0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم () أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.334, P =0.048) للعبارة (Y9) التي تعكس بعد الإلتزام الإستمراري إلى (SP = 0.794, P<0.001) للعبارة (Y4) التي تعكس بعد الإلتزامالعاطفي مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد الذي تمثل متغير (الإلتزام التنظيمي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبرصدقالاتساقالبنائيأحدمقاييسصدقأداةالدراسة،حيثيقيسمدىتحققالأهدافالتيتسعىالأداةالوصولإليها،و يبينصدقالاتساقالبنائيمدىارتباطكلمتغيرمنمتغيراتأداةالدراسةبالدرجةالكليةلعباراتالاستبيانمجتمعة. ومن هذا المنطلققمنابحسابمعاملالارتباط سبيرمان (Spearman) بينكلمتغير مع الدرجةالكليةالاستبيان، والجدولالتاليوضحذلك.

الجدول رقم: (3-7) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	العدالة التنظيمية	الإلتزام التنظيمي	الدرجة الكلية للإستبيان
العدالة التنظيمية	1	-	-
الإلتزام التنظيمي	0.729***	1	-
الدرجةالكليةللإستبيان	0.604***	0.757***	1
مستوى الدلالة الإحصائية:0.001>P:***			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم () الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) مع المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)، ثم مع الدرجة الكلية للإستبيان (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [*SP*=0.757;*SP*=0.604] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات الإستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس،وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-8) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ α

أبعاد العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	0.746
	العدالة الإجرائية	0.828
	العدالة التعاملية	0.705
الدرجة الكلية لمتغير العدالة التنظيمية		0.839
أبعاد الإلتزام التنظيمي	الإلتزام العاطفي	0.716
	الإلتزام المعياري	0.743
	الإلتزام الإستمراري	0.751
الدرجة الكلية لمتغير الإلتزام التنظيمي		0.772
الدرجة الكلية للإستبيان		0.843

المصدر: من إعداد الطالبينبالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم () أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.839;α= 0.705) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (α= 0.843) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف البينات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية)، وعلى هذا سيقوم الطالبين بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

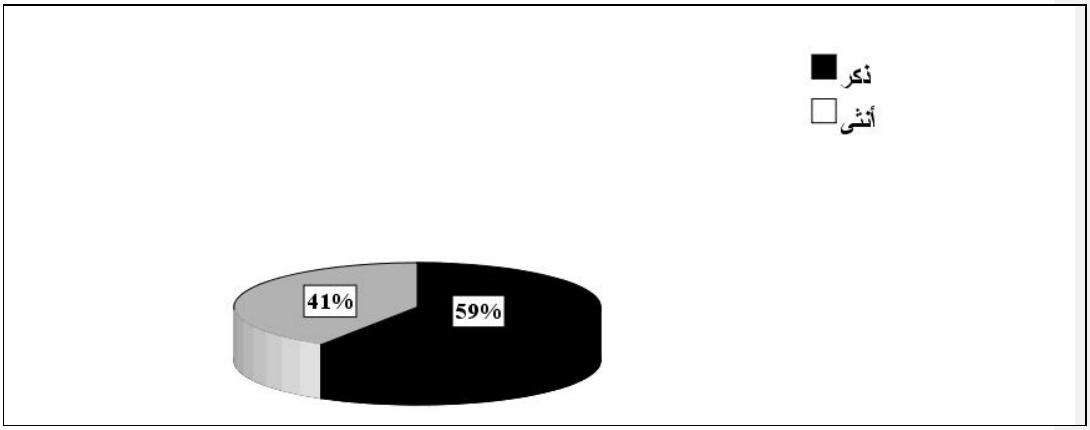
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الجنس	ذكر	20	59
	أنثى	14	41
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (59%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (41%)، وهذا يدل على أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة الإستشفائية هم من فئة الذكور والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر:رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

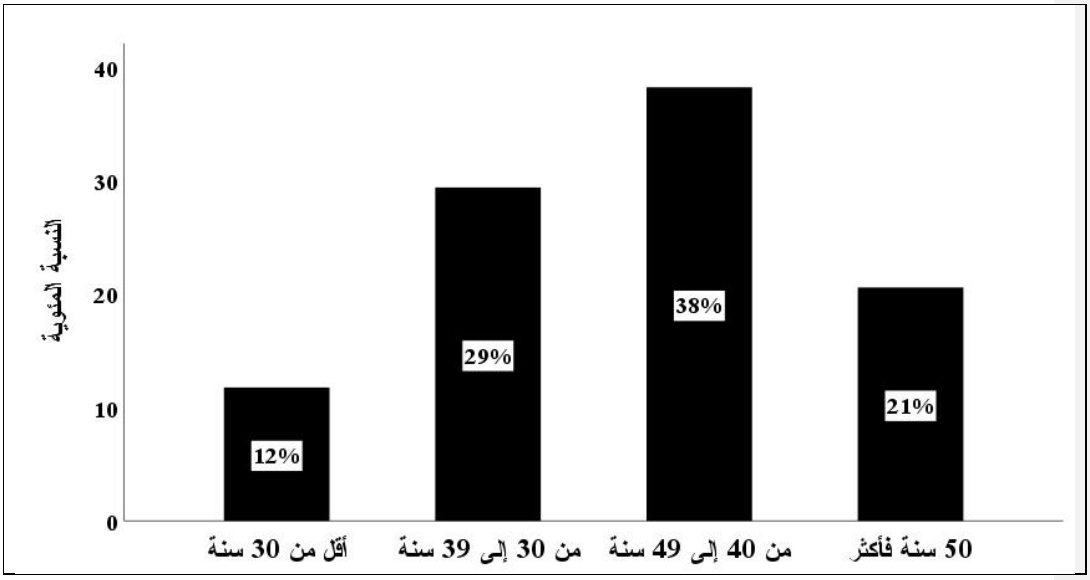
الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
العمر	أقل من 30 سنة	04	12
	من 30 إلى 39 سنة	10	29
	من 40 إلى 49 سنة	13	38
	50 سنة فأكثر	07	21
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 40 إلى 49 سنة]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مقدارها (38%)، تليها الفئة العمرية [من 30 إلى 39 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة (29%)، ثم الفئة العمرية [50 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددالموظفين الذين ينتمون إلى هذه الفئة (07) موظفين وبنسبة (21%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] سوى (4) موظفين وبنسبة مقدارها (12%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر:رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي:

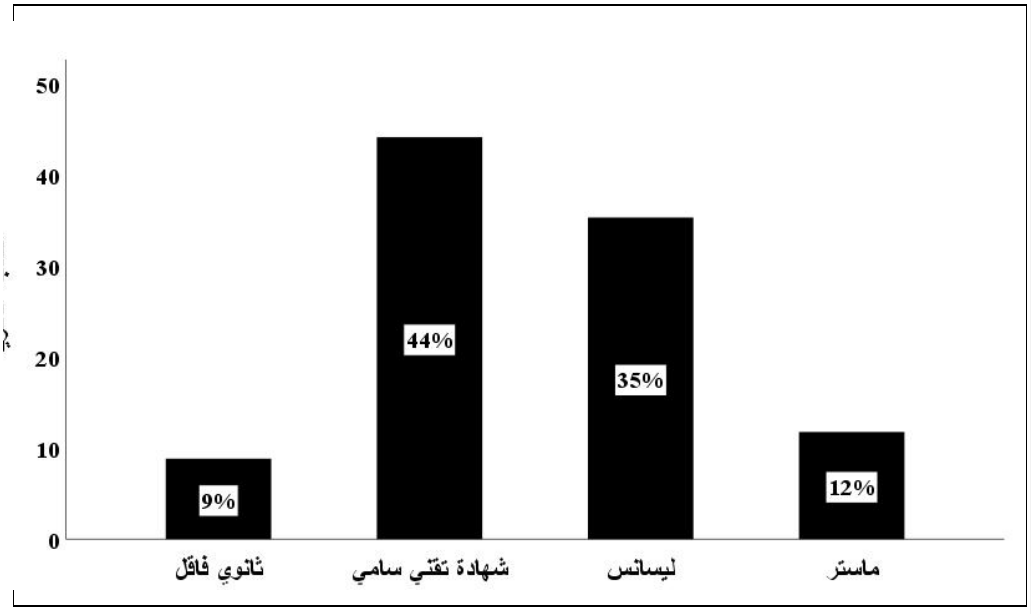
الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
المستوى الدراسي	ثانوي فأقل	03	09
	شهادة تقني سامي	15	44
	ليسانس	12	35
	ماستر	04	12
	دراسات عليا	-	-
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة تقني سامي يمثلون المستوى الدراسي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مئوية بلغت (44%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة ليسانس بمجموع (12) موظف وبنسبة بلغت (35%). في المقابل نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة الماستر وشهادة ثانوي فأقل كانوا الأقل تمثيلا في عينة الدراسة، حيث لم يتعدى عدد الموظفين الحاملين لشهادة ماستر سوى (4) موظفين وبنسبة (12%)، كما لم يتعدى عدد الموظفين الحاملين لشهادة ثانوي فأقل سوى (3) وبنسبة (09%). هذا وتجدر الإشارة إلى أن هنالك غياب تام للموظفين من حملة شهادة دراسات العليا في عينة الدراسة.وبناءا على ما سبق يمكننا القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة الاستشفائية يحملون شهادة ليسانس والتقني على اعتبارها الأكثر طلبا في سوق العمل (الوظيف العمومي)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر:رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الوضعية الوظيفة

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفة:

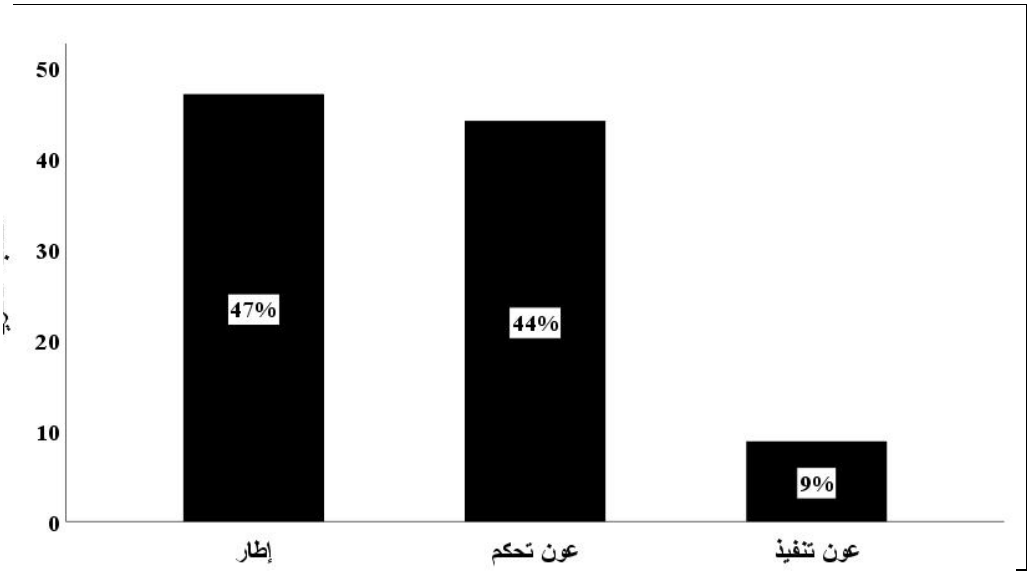
الجدول رقم (3-12) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفة

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
الوضعية الوظيفة	إطار	16	47
	عون تحكم	15	44
	عون تنفيذ	03	09
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين من فئة الإطار يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مئوية بلغت (47%)، يليهم الموظفين الذين يمثلون فئة عون تحكم بمجموع (15) موظف وبنسبة بلغت (44%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين ينتمون إلى فئة عون تنفيذ حيث بلغ عددهم (03) موظف وبنسبة مقدارها (09%). وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة الاستشفائية هم من فئة الإطارات وأعون التحكم وهذا يتناسب مع المستوى الدراسي، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة



المصدر:رسم مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (3-13) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية

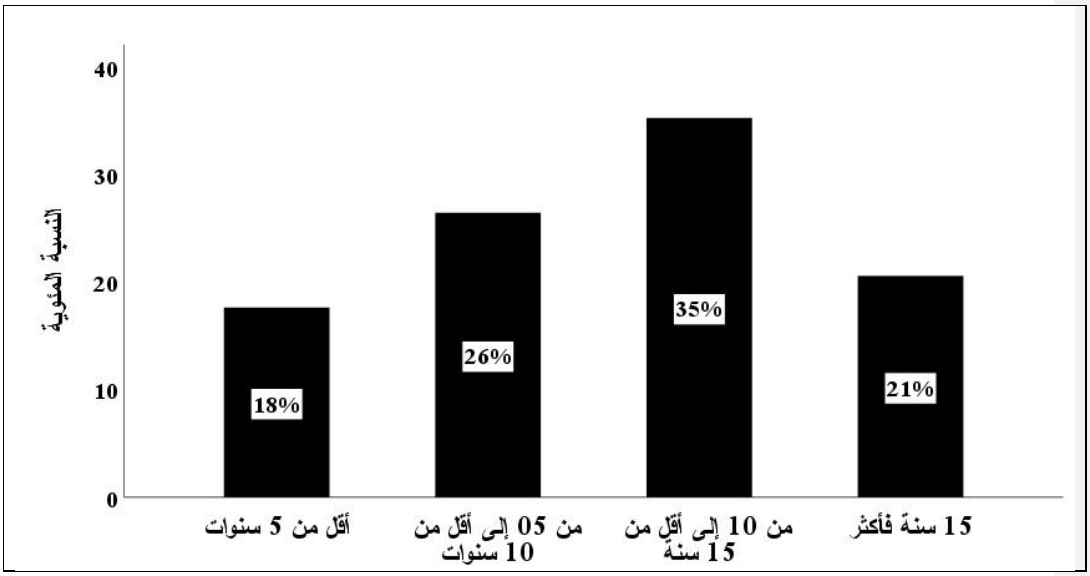
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	06	18
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	09	26
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	35
	15 سنة فأكثر	07	21
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 10 إلى أقل من 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة مقدارها (35%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية

[من 05 إلى أقل من 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة (26%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [15 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة (21%)، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى (06) موظفين وبنسبة مقدارها (18%) من حجم العينة. وبشكل عام أن معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنة معتبرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل المؤسسة الإستشفائية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر:رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تمحسابالمتوسطاتالحسابيةوالانحرافاتالمعياريةللعباراتالمكونةلكلمتغيرمن متغيراتالدراسةوكانتالنتائجكمايلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عباراتأبعادمتغير العدالة التنظيمية

يوضح الجدول رقم ()، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية

الجدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.11	0.42	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لمتغير العدالة التنظيميةجاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.11) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.42) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير العدالة التنظيميةفكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد العدالة التوزيعية

يوضح الجدول رقم ()، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التوزيعية.

الجدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التوزيعية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	تعتمد إدارة المستشفى على النزاهة والإخلاص في العمل	3.50	0.92	03	موافق
X2	يتم توزيع المكافئات بشكل عادل	3.64	1.04	02	موافق
X3	يتم توزيع المهام على الموظفين بشكل كفؤ وفعال	3.94	0.98	01	موافق

X4	عملية تقييم أداء الموظفين تتصف بالوضوح والمصداقية	2.08	0.71	04	غير موافق
الدرجة الكلية		3.29	0.49	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لبعد العدالة التوزيعية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.29) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.49) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X3) التي نصت على "**يتم توزيع المهام على الموظفين بشكل كفؤ وفعال.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد العدالة **التوزيعية**، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.94) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.98) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X2) الخاصة ب " **يتم توزيع المكافئات بشكل عادل.**"بمتوسط حسابي (*M*=3.64) وانحراف معياري قدره (*SD*=1.04) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (X4) المتعلقة ب "**عملية تقييم أداء الموظفين تتصف بالوضوح والمصداقية.**" على أدنى متوسط حسابي (*M*=2.08) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 0.71) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد العدالة التوزيعية داخل المؤسسة الاستشفائية بعين بوسيف.

2-بعد العدالة الإجرائية

يوضح الجدول رقم ()، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة الإجرائية.

الجدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة الإجرائية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X5	يتم تطبيق النظام الداخلي على جميع العاملين في المستشفى دون تحيز	3.70	0.90	01	موافق
X6	هناك نجال للنقاش في قرارات إدارة المستشفى	3.29	1.26	03	محايد
X7	تتم الاستجابة للشكاوى في الوقت المناسب دون ظلم	3.64	0.84	02	موافق
X8	الإجراءات الادارية المطبقة عادلة	2.32	0.97	04	غير موافق
الدرجة الكلية		3.24	0.63	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لبعد العدالة الإجرائية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.24) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.63) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X5) التي نصت على " **يتم تطبيق النظام الداخلي على جميع العاملين في المستشفى دون تحيز.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد العدالة الإجرائية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.70) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.90) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X7) الخاصة ب " **تتم الاستجابة للشكاوى في الوقت المناسب دون ظلم.**"بمتوسط حسابي (*M*=3.64) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.84) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X8) المتعلقة ب "**الإجراءات**

الادارية المطبقة عادلة" على أدنى متوسط حسابي (*M*=2.32) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 0.97) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة الغير موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد العدالة الإجرائية داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف.

3- بعد العدالة التعاملية

يوضح الجدول رقم ()، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التعاملية.

الجدول رقم (3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التعاملية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X9	تنتهج إدارة المستشفى نمط الإدارة الديمقراطية	3.08	0.93	02	محايد
X10	يتم إعطاء الفرصة للموظف في المشاركة في اتخاذ القرارات	2.29	0.67	04	غير موافق
X11	يتم التعامل مع كل الموظفين بمهنية واحترام	3.41	0.85	01	موافق
X12	تتم مناقشة نتائج العمل بين الإدارة والموظفين	2.47	0.92	03	غير موافق
	الدرجة الكلية	2.81	0.57	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لبعد العدالة التعاملية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=2.81) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.57) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X11) التي نصت على " **يتم التعامل مع كل الموظفين بمهنية واحترام.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد **العدالة التعاملية**، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.41) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.85) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X9) الخاصة ب " **تنتهج إدارة المستشفى نمط الإدارة الديمقراطية.**"بمتوسط حسابي (*M*=3.08) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.93) معبراً عن عد وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة العبارة (X10) التي نصت على " **يتم إعطاء الفرصة للموظف في المشاركة في اتخاذ القرارات.**" بمتوسط حسابي (*M*=2.29) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.67) ما يعني أنه لا يوجد تباين في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة الغير موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع سلبي لدى موظفي عينة الدراسة حول بعد **العدالة التعاملية** داخل المؤسسة الإستشفائية بعين بوسيف.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عباراتأبعاد**متغير الإلتزام التنظيمي.**

يوضح الجدول رقم ()، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم (3-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.35	0.52	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لمتغير الإلتزام التنظيميجاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.35) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.52) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير الإلتزام التنظيميفكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعدالالتزام العاطفي

يوضح الجدول رقم ()، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الالتزام العاطفي

الجدول رقم (3-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الالتزام العاطفي.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	اشعر بالسعادة في عملي بهذا المستشفى	3.58	0.95	01	موافق
Y2	اشعر بالتعاون بين طاقم العمل بالمستشفى	3.50	1.02	02	موافق
Y3	اشعر بارتباط قوي يربطني بهذا المستشفى	3.44	0.89	03	موافق
Y4	اشعر باني جزء من العائلة في هذا المستشفى	3.29	1.14	04	محايد
الدرجة الكلية		3.45	0.86	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.45) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.86) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y1) التي نصت على **"اشعر بالسعادة في عملي بهذا المستشفى."** كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الإلتزام العاطفي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.58) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.95) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y2) الخاصة ب **" اشعر بالتعاون بين طاقم العمل بالمستشفى."**بمتوسط حسابي (*M*=3.50) وانحراف معياري قدره (*SD*=1.02) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y4) المتعلقة ب **"اشعر باني جزء من العائلة في هذا المستشفى."** على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.29) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 1.14) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الإلتزام العاطفي داخل المؤسسة الإستشفائية بعين بوسيف.

2-بعد الإلتزام المعياري

يوضح الجدول رقم ()، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدالإلتزام المعياري

الجدول رقم (3-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الإلتزام المعياري.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y5	لا يمكنني مغادرة المستشفى والعمل في أخرى	3.08	0.83	03	محايد
Y6	اشعر بالمسؤولية اتجاه عملي بالمستشفى	3.58	0.92	02	موافق
Y7	اشعر أن المناخ التنظيمي محفز للعمل	2.58	0.60	04	غير موافق

Y8	اشعر بالالتزام اتجاه عملي بالمستشفى	3.64	0.81	01	موافق
الدرجة الكلية		3.22	0.60	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لبعد الإلتزام المعياري جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.22) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.60) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y8) التي نصت على **"اشعر بالالتزام اتجاه عملي بالمستشفى."** كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الإلتزام المعياري، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.64) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.81) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y6) الخاصة ب **" اشعر بالمسؤولية اتجاه عملي بالمستشفى."**بمتوسط حسابي (*M*=3.58) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.92) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y7) المتعلقة ب **"اشعر أن المناخ التنظيمي محفز للعمل."** على أدنى متوسط حسابي (*M*=2.58) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 0.60) ما يدل على عدم وجود تشتت في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة الغير موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الإلتزام المعياري داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف.

3-بعد الإلتزام الإستمراري

يوضح الجدول رقم ()، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدالإلتزام الإستمراري

الجدول رقم (3-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الإلتزام الإستمراري.

رمز	العبارة	المتوسط	الإنحراف	ترتيب	درجة

العبارة		الحسابي *M*	المعياري *SD*	العبارة	الموافقة
Y9	ارغب بالاستمرار بالعمل هنا	3.17	0.71	03	موافق
Y10	مغادرة المستشفى سوف يسبب لي الكثير من المشاكل	3	0.69	04	محايد
Y11	الفوائد التي احصل عليها هنا تجعلني أبقى هنا	3.35	0.98	02	محايد
Y12	بقائي في هذا المستشفى رغبة مني	3.97	1.05	01	موافق
الدرجة الكلية		3.37	0.56	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لبعد الإلتزام الإستمراري جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.37) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.56) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y12) التي نصت على **"بقائي في هذا المستشفى رغبة مني."** كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الالتزام الاستمراري حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.97) وبانحراف معياري قدره (*SD*=1.05) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y11) الخاصة ب **" الفوائد التي احصل عليها هنا تجعلني أبقى هنا."**بمتوسط حسابي (*M*=3.35) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.98) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y10) المتعلقة ب **"مغادرة المستشفى سوف يسبب لي الكثير من المشاكل."** على أدنى متوسط حسابي (*M*=3) وبانحراف معياري بلغ (*SD*=0.69) ما يدل على عدم وجود تشتت في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الالتزام الاستمراري داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدلة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة الإستشفائية بمدينة عين بوسيف.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-22) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدلة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الإلتزام التنظيمي

النموذج	المتغير التابع (Y) (الإلتزام التنظيمي)		
المتغير المستقل: العدالة التنظيمية (X)	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
بعد العدالة التوزيعية (X_1)	0.185^{*}	0.083	0.033
بعد العدالة الإجرائية (X_2)	0.350^{***}	0.069	<0.001
بعد العدالة التعاملية (X_3)	0.229^{**}	0.070	0.003
الثابت (i)	0.797^{**}	0.285	0.009
R^2= 0.751			
$F_{(3,33)}$= 30.185, P<0.001			

مستوى دلالة الإحصائية	*:P<0.05 **:P<0.01 ***:P<0.001

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (*β*) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.751$) ما يعني أن أبعاد العدالة التنظيميةقامت بتفسير ما قيمته (75%) من تباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(3,33)} = 30.185, P<0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$(0.229)\times X_3 + (0.350)\times X_2 + (0.185)\times X_1 + (0.797)i = Y$$

حيث:

Y: الإلتزام التنظيمي *i*;: الثابت X_1 ;: بعد العدالة التوزيعية X_2 ;: بعد العدالة الإجرائية X_3 ;: بعد العدالة التعاملية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B=0.185) لبعد العدالة التوزيعية و(B=0.350) لبعد العدالة الإجرائية و(B=0.229) لبعد العدالة التعاملية، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي أبعاد العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في مستوى الإلتزام التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف بقيمة (0.185) لبعد العدالة التوزيعية و(0.350) لبعد العدالة الإجرائية و(0.229) لبعد العدالة التعاملية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدلة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الالتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير العدالة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير العدالة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.004	1	0.001	0.001	0.953
العمر	0.215	2	0.080	0.080	0.808
المؤهل العلمي	1.094	1	0.203	0.203	0.306
الوضعية الوظيفية	-	0	0	-	-
الخبرة المهنية	0.088	2	0.033	0.016	0.916
الخطأ	-	24	4.451	0.185	-
المجموع	-	34	349.920	-	-
(Lvene test):$_{(15,18)}$ = 1.051, *P*= 0.455					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم () أن قيمة اختبار التجانس لمتغير العدالة التنظيميةغير دال إحصائيا (Lvene test = 1.051, *P*=0.455) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير العدالة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم**وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير العدالة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الالتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإلتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	2.318	1	0.620	0.620	0.141
العمر	0.740	2	0.396	0.198	0.488
المؤهل العلمي	1.040	1	0.278	0.278	0.318
الوضعية الوظيفية	-	0	0	-	-
الخبرة المهنية	0.354	2	0.190	0.095	0.705
الخطأ	-	24	6.421	0.268	-
المجموع	-	34	391.236	-	-
(Lvene test):$_{(15,18)}$ = 1.237, *P*= 0.330					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم () أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الإلتزام التنظيميغير دال إحصائيا (Lvene test = 1.237, *P*=0.330) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع

الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث أوضحت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الالتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير الالتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).**

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المؤسسة الاستشفائية عين بوسيف لولاية المدية ، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة الإستشفائية تطبق العدالة التنظيمية وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

- أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الالتزام التنظيمي متوافر وهذا بصورة فردية وكلية" ، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل جزئي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ .%79.2

الخاتمة

الخاتمة

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية , ولما لها من تأثير على سلوك الفرد بحيث تعتبر العدالة التنظيمية احد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة والالتزام والولاء من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ ايجابي والربط بين أهداف الأفرادوأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم وأدائهم وهذا يخلق حالة من الشعور بالالتزام والولاء وإخلاصوأمانة والصدق وتدفعهم للعمل باستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق أهدافهموأهداف المنظمة والاستمرار فيها.

في حين يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهدافالتنظيمية, تعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة في البقاء و النمو المتواصل إذ نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات حتى يومنا هذا ، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الأداء الفرد و المنظمي معا .

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا التي تمحورت حول" **كيف يمكن للعدالة التنظيمية بأبعادها أن تؤثر على سلوك الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية لدائرة عين بوسيف بولاية المدية؟**وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

- نصّت الفرضية الأولى على أن **"هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة الإستشفائية تطبق العدالة التنظيمية وهذا بصورة فردية وكلية"**، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث، حيث كانت إجابات عينة الدرساة حول هذا المحور لكل الأبعاد في خانة " محايد "، و هذا تبعا كما سبق الذكر لنتائج spss لإجابات عينة الدراسة، و كانت درجة الحياد بصورة فردية لكل من بعد العدالة التوزيعية، و الإجرائية ، و حتى التعاملية ، و منه بصورة كلية لمحور العدالة التنظيمية .
- أما الفرضية الثانية، فنصت أن **"هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الالتزام التنظيمي متوافر وهذا بصورة فردية وكلية"** ، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل جزئي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث، حيث كانت إجابات عينة الدراسة حول هذا المحور تنحصر بين موافق و محايد ،و هذا تبعا كما سبق الذكر لنتائج spss لإجابات عينة الدراسة، و كانت درجة موافق لبعد الالتزام العاطفي ، أما درجة الحياد فكانت لكل من بعد الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري ، و منه درجة الحياد بصورة كلية لمحور الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

- أما الفرضية الثالثة، فتمحورت حول " **أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف**، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ 79.2%.

✓ **نتائج البحث:** : من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية و تطبيقية ،أهمها:

- تساهم العدالة التنظيمية في التأثير على كميّةِ مخرجات العمل وتؤدّي إلى زيادتها، وتحسين أداء جميع الأفراد ضمن بيئة العمل.
- أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام التنظيمي وأيضاً على سلوكياتهم في العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب عن العمل.
- يساهم الاهتمام بالعدالة بشكل كبير في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى.
- أهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضاء ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء في المنظمات، وعلى العكس من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة أو المساواة يجعلهم يعانون من التوتر والإحباط والاغتراب في العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والمجموعات.
- ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب، وفقدان الإبداع، وترك العمل، وانخفاض الدافعية.
- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.
- أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة .

الخاتمة

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة الإستشفائية تطبق العدالة التنظيمية وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الالتزام التنظيمي متوافر وهذا بصورة فردية وكلية" ، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل جزئي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين بوسيف، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ 79.2%.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير العدالة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الالتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).

✓ **الاقتراحات:** من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

- العدالة التنظيمية متطلب إداري حديث يجب أن تتبناه المنظمات التي لديها رغبة في تحقيق التميز؛
- يجب على المؤسسة الاستشفائية المحافظة على العاملين الأكفاء وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد ؛
- يجب على المؤسسة الاستشفائية الإكثار من الدورات التدريبية خاصة بالعدالة و الالتزام التنظيميين في مجال نقل المعارف والخبرات؛
- الاهتمام الأكثر بنظام الحوافز ، و الحرص على تصميمه و تطبيقه بكل عدالة و موضوعية لتحقيق العدالة بمختلف أبعادها؛
- السعي إلى دعم ومساندة العمل الجماعي بين العاملين وتنمية روح فريق العمل كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وبالتالي الوصول للتميز؛
- يجدر على المؤسسة الاستشفائية أن تحرص على تحسين قدرات ومهارات العاملين لديها وذلك عن طريق انتهاج سياسة التدريب و تبني أساليب قيادية حديثة تزيد من سلوكيات الالتزام التنظيمي.
- الاهتمام أكثر بسلوك التزام المرؤوسين لما له من أثر واضح على مستوى أدائهم .
-

الخاتمة

✓ **آفاق الدراسة:** تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة **أهمها:**

- أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ؛
- دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز ـ دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة ـ؛
- أثر تبني مفهوم التمكين على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمات؛
- دور القيادة التحويلية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب :

1) عبد المنعم الحنفي ،**المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة** ، مكتبة مدلولي ، القاهرة ـ مصر ،2000.

2) يوسف سلطان الطائي ، عامر عبد الكريم الذبحاوي ، **الذكاء الأخلاقي ,مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ـ الأردن .

3) محمد سيد فهمي ، **العدالة الاجتماعية – الاستراتيجيات والآليات -** ، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2014.

4) ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب ، ط4، المجلد 10 ، دار صادر للنشر ، لبنان ، بيروت ، 2005 .

5) هيئة الأبحاث والترجمة لدارالراتب،**الأسيل القاموس العربي الوسيط**، شركة منشورات دار الراتب، د ب ن، د س ن.

6) هشام مصطفى الجمل ، **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية في النظام المالي بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي –** دراسة مقارنة - ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، د س ن.

7) فتحي السيد عبده أبو السيد احمد،**الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في الأحكامالشرعية**، المؤسسة شباب الجامعة،مصر،2009.

8) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007.

9) عطا سليمان،**العدالة عند العرب**، دار الشؤون الثقافية العامة آفاقعربية،العراق، 1988.

10) زيد منير سليمان ،**إدارة اختبار الموظفين** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .

11) مؤمن عبد العزيز عبد الحميد،محمد سيد بشير محمد ،**العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية** ،دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ،مصر .

12) بلوط ،حسن إبراهيم ،**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ،دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ،لبنان ،2002.

13) محمد اكرم العداوني ،**القائد الفعال** ،قرطبة للإنتاج الفني ،المملكة العربية السعودية ،2000.

14) طارق محمد السويدان و فيصل عمر باشرحيل ط3،**صناعة القائد** ،مكتبة جرير،ا لمملكة العربية السعودية ، ، 2004.

15) صلاح عبد الباقي ، **ادارة الموارد البشرية** ، مطبعة الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001.

16) عامر خيضر الكبيسي ، **ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية** ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، 2005.

17) محمد عبد المولى الدقس ، **علم الاجتماع الصناعي** ، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 .

18) عادل محمد زايد ،**العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،2006.

19) عادل حسن ، **ادارة الافراد والعلاقات الانسانية** ، مؤسسات شباب الجامعة ، مصر 2003.

20) بيومي ماجدي احمد ولطفي محمد السيد ، **الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي** ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2009.

21) محمد سعيد سلطان، **ادارة المواد البشرية** ، الدارالجامعية للطباعة والنشر ، لبنان ، 2002.

22) عبد الباري درة و إبراهيم زهير نعيم الصباغ،**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين- منحنى منظمي-** ،دار وائل للنشر ، عمان ،2008.

23) محمد الصيرفي ، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية ،الاسكندرية ،2005.

24) علي محمد أحمد المصاورة ، **إدارة التنوع – منظور الالتزام التنظيمي** ،دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ـ الأردن ، 2014.

25) حريم حسن ،**إدارة الموارد البشرية إطار متكامل –** دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2013، ص 40.

26) فيله فاروق و عبد المجيدالسيد،**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.

27) هيجان عبد الرحمان أحمد ، **الولاء التنظيمي للمدير السعودي** ، مركز الدراسات و البحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية ، 1998.

28) محمد حميدات ،**قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس** ، دار و مكتبة حامد ، الأردن ، 2006.

29) أيمن عودة المعاني: **الولاء التنظيمي : سلوك منضبط و انجاز مبدع** ، مؤسسة، المورق، عمان ـ الأردن ، 1996،ص 21.

30) مدني عبد القادر علاقي ، **إدارة المورد البشرية ،خوارزم العلمية** ،السعودية (2007) ، ط 2.

31) مصطفى محمود أبوبكر ، **الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية –** الدار الجامعية ، مصر (2008.

32) العنزي صالح علي ، أحمد علي ، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال** ، دار اليازوزي للنشر ، الأردن ، 2006.

33) علي عسكر ، جعفر العربان ، **السلوك البشري في مجالات العمل ، منشورات ذات السلاسل** ، الكويت ، 1982.

34) عبد العزيز أبو تبعة ، **المفاهيم الإدارية الحديثة** ،ط2، دار مجدلاوي ، عمان ـ الأردن ، 2001.

35) عبودي زيد ، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسيات** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ـ الأردن2006.

36) موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة** ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن ،2004، ص 131.

37) المغربي، ،كامل محمد - **السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**،ط3 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان ـ الأردن ،2004،

38) بطاح أحمد ، **قضايا المرأة المعاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الجزائر ،2006.

39) الزبيدي غنى دحام ،حافظ عبد الناصر ،**إدارة السلوك التنظيمي** ، ،دار غيدا للنشر و التوزيع، الأردن ،2015.

40) رجب حسنين ، محمد الرفاعي: **السلوك الإداري ، الأسس و المبادئ و النظريات** ، الطبعة 3 ، أسيوط ، مصر ، 2006.

41) راوية حسن محمد ،**إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية** ، ط2 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.

الرسائل و الاطروحات :

أ) الرسائل:

42) محمد ناصر راشد أبو سمعان ، **محددات العدالة آلتنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية** ،رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمـال ،الجامعة الإسلامية ،غزة فلسطين ،2005.

43) منهل محمد حسين ، **انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري** ،رسالة ماجستير ،جامعة البصرة ، كلية الإدارة و الاقتصاد،العراق ،2013.

44) شروق عبد المحسن المتروك ،**أُثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري** ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الكويت ، الكويت ،2010.

45) سامية خميس ابو ندى ،**تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية** ،رسالة ماجيستير منشورة في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة،2007.

46) صابرين نمر ابو جاسر ،اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي:دراسة تطبيقية على موظفي وزرات السلطة الوطنية الفلسطينية ،رسالة ماجستر ، قسم ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2010.

47) اماني يوسف طالب البكار ،مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير ،قسم الادارة والمناهج ،جامعة الشرق الاوسط ،كانون الثاني 2012.

48) اميرة رفعت حواس ، **اثار الالتزام التنظيمي وثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية** بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، 2003.

49) محمد بن غالب العوفي ،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة حالة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض** ،رسالة ماجستير ،قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض ،2005.

50) علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجيستير ، قسم العلوم الادارية ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 2002، ص 33.

51) رندة واصف مقبول ، درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الضفة الغربية ، رسالة ماجيستير ، قسم العلوم الانسانية ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2003 ، ص 18.

52) شذى لطفي محمد محمود ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ،رسالة ماجستر ،قسم الادارة التربوية ،جامعة النجاح الوطنية ، نابلوس،فلسطين،2012.

53) ماجد فهد سعود القريشي ، **ضغوط العمل واثارها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرص الحدود بالمنطقة الشرقية** ، رسالة ماجيستير ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف للعربية للعلوم الامنية ، الرياض.

54) جلال الدين أبو عيط ،**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي–** دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير ، جامعة متنوري محمود قسنطينة .

55) حلس صقر،**دور إدارة التغير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين – دراسة حالة على بلدية غزة**،رسالة ماجستيرغير منشورة – الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2009.

56) الوزان خالد محمد أحمد ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي** ، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين للإدارة العامة للتدريب و الحراسات لوزارة الداخلية لمملكة البحرين ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ـ السعودية ، 2006.

57) الشادي حمد ،**الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية -** رسالة ماجستير -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،السعودية، 2005.

58) العوفي محمد بن غالب ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2005.

59) سامي إبراهيم حمادة محنونة ، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،2006 .

60) إيناس فؤاد نواوي، **الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم** ، بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، الرياض ، 2019.

61) فوزية هواين ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -** مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة سطيف2 ، 2013.

Supprimé :

62) نور الهدى سحيري،**إدارة التغيير ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي ، لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر ، 2017-2018.

63) ربحاوي محمد ،غزازي حفصة ، **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة يحي فارسبالمدية ، الجزائر ، 2017-2018.

64) العوفي محمد بن غالب ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي** ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ، السعودية ، 2005.

65) محمد إسماعيل داود الجماحي، **العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية لعسكريةبقطاع غزة** ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى ، فلسطين ،2016

ثانيا : الاطروحات

66) احمد بن سلمان البدراني ،**ادراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة لدي العاملين في المنظمات الأمنية**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الملك فهد ،الرياض.

67) سالم العياشي ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، (2019.

68) بهية صادق ،**القيادة و علاقتها بالالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية** ، أطروحة ضمن نيل شهادة الدكتوراه العلوم ، علم النفس ، جامعة الجزائر 2، 2017 ـ 2018 .

69) فاضل فايزة ، **العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للانجاز لدى العمال** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراهفي علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران 2 ، 2018- 2019.

70) مراد نعموني،**القيم واتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي- دراسة حالة شركة سونا طراك**، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر 2، 2006.

ثالثا :المجلات :

71) راتب السعود ،سوزان سلطان ،**درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية** في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ،مجلة جامعة دمشق،سوريا ،المجلد 25،العدد (1+2)، 2009.

72) خليل جعفر حجاج ،**دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**–دراسة استطلاعية لأراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة ،**مجلة تنمية الرافدين** ،المجلد 34 ، العدد 17 ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة الموصل ، العراق ، 2012.

73) سارة زويتي ،**واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة المتنائية بسكيكدة** ،مجلة العلوم الإنسانية ،الجزائر المجلد أ ،العدد 44،2015.

74) عبد المحسن نعساني ،**اختبار اثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في غلاقة العدالة التنظيمية بعوائد الاداء :دراسة ميدانية في القطاعين التاجي و الخدمي الحكوميين**، مجلة البحوث جامعة حلب :سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ،العدد 47، 2007.

75) محمد مصطفى الخرشوم ،دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور :دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 26،العدد02.

76) نماء جواد العبيدي،اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،جامعة تكريت،العراق ، المجلد 8 ،العدد 24 ،2012.

77) كريم بندر أبو تايه ،أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية ،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ،مجلد20، 2012.

78) محمد جودت محمد فارس،العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي :دراسة ميدانية ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد 22 ، العدد 2 ،غزة ،2014.

79) أحمد محمد أحمد مصطفى ، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل و الأداءالتدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية ، مجلة علمية محكمة ، مجلد 7، العدد 20، 2004 .

80) سعود محمد العتيبي ، طلق عوض الله السواط ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، مجلد 19 ، العدد 7 ، 1997.

81) عبد السميع حسانين ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق المجلد 26 ، العدد 2.

82) أحمد محمد بن عيسى ، رياض أحمد أبا زيد ،دورالالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي ، الأردن مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، مجلد 41، العدد2 ، 2014.

83) نعمة عباس خضير النعيمي ، عدنان تايه ، الالتزام التنظيمي و فاعلية العمل ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 ، 1996.

84) يوسف درويش عبد الرحمان ، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و الخصائص الفردية –دراسة ميدانية – مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد 39 ، العدد 3 ، 1999.

85) الأحمدي طلال بن عابد ، الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة –دراسة ميدانية للمرضين العاملين في المستشفيات – وزارة الصحة مدينة الرياض ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 24، العدد ،2004.

86) يوسف حامد يوسف مناع ، تأثير الثقة التنظيمية و ادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية و الكيماويات ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 12.

رابعا:الدراسات و البحوث:

87) هيجان عبد الرحمان أحمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، مركز الدراسات و البحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 1998.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم 02:نموذج الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

إدارة الاعمال

إستبيان الدراسة

اخي الكريم / اختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجميع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في ادارة الاعمال بعنوان اثر ضغوط العمل على مستوى الابداع لدى العاملين دراسة حالة الاتصالات الجزائر بالمدية .

وتهدف هذه الدراسة الى الحصول على المعلومات الضرورية لضغوط العمل ، وذلك لمعرفة اثره على مستوى الابداع لدى العاملين ، ونظرا لأهمية رايكم في هذا المجال نامل منكم التكرم بالإجابة عن اسئلة الاستبيان بدقة، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الاشارة (x) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها لذلك نامل ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورايكم عامل اساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نتعهد من جهتنا بسريتها وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

الطالبان :

- واكد سيف الدين .
- توات عبد الرحمان .

السنة الجامعية 2020/2019

القسم الاول : البيانات الشخصية .

قائمة الملاحق

يرجى وضع اشارة (X)امام الاجابة التي تناسبك

1. الجنس ☐ ذكر ☐ انثى

2.العمر ☐ اقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة
☐ من 41 الى 50 سنة ☐ من 51 سنة فاكثر
فاكثر

3. المستوى التعليمي ☐ دراسات عليا ☐ ثانوي ☐ سامي
☐ ليسانس

4. المستوى الوظيفي ☐ اطار ☐ عون تحكم

5. سنوات الخبرة ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات
☐ من 11 الى 15 سنة ☐ من 16 سنة فاكثر

قائمة الملاحق

ا

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
01	تعتمد إدارة المستشفى على النزاهة و الإخلاص في العمل					
02	يتم توزيع المكافئات بشكل عادل					
03	يتم توزيع المهام على الموظفين بشكل كفؤ و فعال					
04	عملية تقييم أداء الموظفين تتصف بالوضوح و المصداقية					
البعد الاول :العدالة التوزيعية						

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يتم تطبيق النظام الداخلي على جميع العاملين في المستشفى دون تحيز					
02	هناك نجال للنقاش في قرارات إدارة المستشفى					
03	تتم الاستجابة للشكاوي في الوقت المناسب دون ظلم					
04	الإجراءات الادارية المطبقة عادلة					
البعد الثاني :العدالة الاجرائية						

قائمة الملاحق

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
01	تنتهج إدارة المستشفى نمط الإدارة الديمقراطية					
02	يتم إعطاء الفرصة للموظف في المشاركة في اتخاذ القرارات					
03	يتم التعامل مع كل الموظفين بمهنية و احترام					
04	تتم مناقشة نتائج العمل بين الإدارة و الموظفين					
البعد الثالث :العدالة التعاملية						

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
01	اشعر بالسعادة في عملي بهذا المستشفى					
02	اشعر بالتعاون بين طاقم العمل بالمستشفى					
03	اشعر بارتباط قوي يربطني بهذا المستشفى					
04	اشعر باني جزء من العائلة في هذا المستشفى					
البعد الاول :الالتزام العاطفي						

قائمة الملاحق

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
01	لا يمكنني مغادرة المستشفى و العمل في أخرى					
02	اشعر بالمسؤولية اتجاه عملي بالمستشفى					
03	اشعر أن المناخ التنظيمي محفز للعمل					
04	اشعر بالالتزام اتجاه عملي بالمستشفى					
البعد الثاني :الالتزام المعياري						

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
01	ارغب بالاستمرار بالعمل هنا					
02	مغادرة المستشفى سوف يسبب لي الكثير من المشاكل					
03	الفوائد التي احصل عليها هنا تجعلني أبقى هنا					
04	بقائي في هذا المستشفى رغبة مني					
البعد الثالث :الالتزام الاستمراري						

ملاحق رقم 03: مخرجات الاستبيان

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptives

Statistiques descriptives							
	N	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
العدالةالتوزيعية	34	2,50	4,50	,415	,403	,134	,788
العدالةالإجرائية	34	2,25	4,50	,058	,403	-,948	,788
العدالةالتعاملية	34	1,25	3,75	-,685	,403	,628	,788
الإلتزامالعاطفي	34	2,00	4,75	-,213	,403	-1,132	,788
الإلتزامالمعياري	34	2,00	4,50	-,187	,403	-,424	,788
الإلتزامالاستمراري	34	2,25	4,25	-,222	,403	-1,007	,788
العدالةالتنظيمية	34	2,58	4,00	,469	,403	-,419	,788
الإلتزامالتنظيمي	34	2,33	4,33	,091	,403	-,634	,788
N valide (liste)	34						

2-ثبات الاستبيان

- **العدالة التوزيعية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	4

- **العدالة الإجرائية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	4

- **العدالة التعاملية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	4

- **الإلتزام العاطفي:**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	4

- الإلتزام المعياري:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	4

- الإلتزام الإستمراري:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	4

- العدالة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	4

- الإلتزام التنظيمي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	4

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	4

3- معامل الإرتباط سبيرمان

- العلاقة بين عبارات بعد العدالة التوزيعية ومتغير العدالة التنظيمية

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			X1	X2	X3	X4	العدالةالتنظيمية
Rho de Spearman	X1	Coefficient de corrélation	1,000	-,070	,253	-,129	,466**
		Sig. (bilatéral)	.	,694	,149	,468	,006
		N	34	34	34	34	34
	X2	Coefficient de corrélation	,591***	1,000	,398*	,587***	,637***
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,020	,000	,000
		N	34	34	34	34	34
	X3	Coefficient de corrélation	,253	,398*	1,000	-,167	,459**
		Sig. (bilatéral)	,149	,020	.	,345	,006
		N	34	34	34	34	34
	X4	Coefficient de corrélation	,702***	1,000	,384*	,620***	,709***
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,025	,000	,000
		N	34	34	34	34	34
	العدالةالتنظيمية	Coefficient de corrélation	,466**	,637	,459**	,709***	1,000
		Sig. (bilatéral)	,006	,000	,006	,000	.
		N	34	34	34	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- العلاقة بين عبارات بعد العدالة الإجرائية ومتغير العدالة التنظيمية

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			X5	X6	X7	X8	العدالةالتنظيمية
Rho de Spearman	X5	Coefficient de corrélation	1,000	,536**	,098	,378*	,782**
		Sig. (bilatéral)	.	,001	,583	,028	,000
		N	34	34	34	34	34
	X6	Coefficient de corrélation	,536**	1,000	,373*	-,025	,819**
		Sig. (bilatéral)	,001	.	,030	,889	,000
		N	34	34	34	34	34
	X7	Coefficient de corrélation	,098	,373*	1,000	-,267	,437**
		Sig. (bilatéral)	,583	,030	.	,127	,010
		N	34	34	34	34	34
	X8	Coefficient de corrélation	,378*	-,025	-,267	1,000	,412*
		Sig. (bilatéral)	,028	,889	,127	.	,015
		N	34	34	34	34	34
	العدالةالتنظيمية	Coefficient de corrélation	,782**	,819**	,437**	,412*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,010	,015	.
		N	34	34	34	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- العلاقة بين عبارات بعد العدالة التعاملية ومتغير العدالة التنظيمية

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			X9	X10	X11	X12	العدالةالتنظيمية
Rho de Spearman	X9	Coefficient de corrélation	1,000	,121	,010	,415*	,584**
		Sig. (bilatéral)	.	,496	,957	,015	,000
		N	34	34	34	34	34
	X10	Coefficient de corrélation	,121	1,000	,193	,339*	,544**
		Sig. (bilatéral)	,496	.	,275	,050	,001
		N	34	34	34	34	34
	X11	Coefficient de corrélation	,010	,193	1,000	,315	,535**
		Sig. (bilatéral)	,957	,275	.	,070	,001
		N	34	34	34	34	34
	X12	Coefficient de corrélation	,415*	,339*	,315	1,000	,850**
		Sig. (bilatéral)	,015	,050	,070	.	,000
		N	34	34	34	34	34
	العدالةالتنظيمية	Coefficient de corrélation	,584**	,544**	,535**	,850**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,001	,000	.
		N	34	34	34	34	34

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- العلاقة بين عبارات بعد الإلتزام العاطفي ومتغير الإلتزام التنظيمي

Corrélations

			Y1	Y2	Y3	Y4	الإلتزامالتنظيمي
Rho de Spearman	Y1	Coefficient de corrélation	1,000	,763**	,595**	,644**	,780**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34	34
	Y2	Coefficient de corrélation	,763**	1,000	,641**	,689**	,727**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34	34
	Y3	Coefficient de corrélation	,595**	,641**	1,000	,651**	,704**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34	34
	Y4	Coefficient de corrélation	,644**	,689**	,651**	1,000	,794**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34	34
	الإلتزامالتنظيمي	Coefficient de corrélation	,780**	,727**	,704**	,794**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- العلاقة بين عبارات بعد الإلتزام المعياري ومتغير الإلتزام التنظيمي

Corrélations

			Y5	Y6	Y7	Y8	الإلتزامالتنظيمي
Rho de Spearman	Y5	Coefficient de corrélation	1,000	,794**	,355*	,211	,667**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,039	,232	,000
		N	34	34	34	34	34
	Y6	Coefficient de corrélation	,794**	1,000	,320	,335	,609**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,065	,053	,000
		N	34	34	34	34	34
	Y7	Coefficient de corrélation	,355*	,320	1,000	,500**	,528**
		Sig. (bilatéral)	,039	,065	.	,003	,001
		N	34	34	34	34	34
	Y8	Coefficient de corrélation	,211	,335	,500**	1,000	,470**
		Sig. (bilatéral)	,232	,053	,003	.	,005
		N	34	34	34	34	34
	الإلتزامالتنظيمي	Coefficient de corrélation	,667**	,609**	,528**	,470**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,001	,005	.
		N	34	34	34	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- العلاقة بين عبارات بعد الإلتزام الإستمراري ومتغير الإلتزام التنظيمي

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			Y9	Y10	Y11	Y12	الإلتزامالتنظيمي
Rho de Spearman	Y9	Coefficient de corrélation	1,000	,117	,221	,463**	,334*
		Sig. (bilatéral)	.	,510	,210	,006	,048
		N	34	34	34	34	34
	Y10	Coefficient de corrélation	,117	1,000	,228	,063	,477**
		Sig. (bilatéral)	,510	.	,194	,722	,004
		N	34	34	34	34	34
	Y11	Coefficient de corrélation	,221	,228	1,000	,380*	,347*
		Sig. (bilatéral)	,210	,194	.	,027	,044
		N	34	34	34	34	34
	Y12	Coefficient de corrélation	,463**	,063	,380*	1,000	,586**
		Sig. (bilatéral)	,006	,722	,027	.	,000
		N	34	34	34	34	34
	الإلتزامالتنظيمي	Coefficient de corrélation	,334*	,477**	,347*	,586**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,048	,004	,044	,000	.
		N	34	34	34	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4- البيانات الشخصية والوظيفية

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	58,8	58,8	58,8
	أنثى	14	41,2	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالعمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقلمن 30 سنة	4	11,8	11,8	11,8
	من 30 إلى 39 سنة	10	29,4	29,4	41,2
	من 40 إلى 49 سنة	13	38,2	38,2	79,4
	50سنةفأكثر	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالمستوىالدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانويفاقل	3	8,8	8,8	8,8
	شهادةتقنيسامي	15	44,1	44,1	52,9
	ليسانس	12	35,3	35,3	88,2
	ماستر	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالوضعيةالوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	16	47,1	47,1	47,1
	عونتحكم	15	44,1	44,1	91,2
	عونتنفيذ	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرعددسنواتالخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقلمن	6	17,6	17,6	17,6
	سنوات 10 إلىأقلمن 05 من	9	26,5	26,5	44,1
	سنة 15 إلىأقلمن 10 من	12	35,3	35,3	79,4
	سنةفأكثر 15	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير العدالة التنظيمية:

MVA

Statistiques univariées							
				Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
	N	Moyenne	Ecart type	Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	34	3,5000	,92932	0	,0	0	0
X2	34	3,6471	1,04105	0	,0	1	0
X3	34	3,9412	,98292	0	,0	5	0
X4	34	2,0882	,71213	0	,0	.	.
البعد_الأول	34	3,2941	,49417	0	,0	0	3
X5	34	3,7059	,90552	0	,0	0	0
X6	34	3,2941	1,26801	0	,0	0	0
X7	34	3,6471	,84861	0	,0	0	0

X8	34	2,3235	,97610	0	,0	0	1
البعد_الثاني	34	3,2426	,63808	0	,0	0	0
X9	34	3,0882	,93315	0	,0	0	0
X10	34	2,2941	,67552	0	,0	0	0
X11	34	3,4118	,85697	0	,0	0	0
X12	34	2,4706	,92884	0	,0	0	0
البعد_الثالث	34	2,8162	,57178	0	,0	3	2
المتغير_المستقل	34	3,1176	,42843	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الإلتزام التنظيمي

MVA

Statistiques univariées							
				Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
	N	Moyenne	Ecart type	Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	34	3,5882	,95719	0	,0	0	0
Y2	34	3,5000	1,02247	0	,0	0	0
Y3	34	3,4412	,89413	0	,0	0	0
Y4	34	3,2941	1,14228	0	,0	0	0
البعد_الأول1_	34	3,4559	,86705	0	,0	0	0
Y5	34	3,0882	,83003	0	,0	0	0
Y6	34	3,5882	,92499	0	,0	0	0
Y7	34	2,5882	,60891	0	,0	0	0
Y8	34	3,6471	,81212	0	,0	0	0

البعد_الثاني2_	34	3,2279	,60730	0	,0	0	0
Y9	34	3,1765	,71650	0	,0	0	0
Y10	34	3,0000	,69631	0	,0	.	.
Y11	34	3,3529	,98110	0	,0	0	0
Y12	34	3,9706	1,05845	0	,0	6	0
البعد_الثالث3_	34	3,3750	,56826	0	,0	0	0
المتغير_المتابع	34	3,3529	,52226	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

6-تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العدالةالتوزيعية, العدالةالتعاملية, العدالةالإجرائية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : العدالةالتنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,867[a]	,751	,726	,20994

a. Prédicteurs : (Constante), العدالةالإجرائية, العدالةالتوزيعية, العدالةالتعاملية

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,991	3	1,330	30,185	,000[b]
	de Student	1,322	30	,044		
	Total	5,313	33			
a. Variable dépendante : العدالةالتنظيمية						
b. Prédicteurs : (Constante), العدالةالإجرائية, العدالةالتوزيعية, العدالةالتعاملية						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,797	,285		2,794	,009
	العدالةالتوزيعية	,185	,083	,228	2,230	,033
	العدالةالإجرائية	,350	,069	,556	5,082	,000
	العدالةالتعاملية	,229	,070	,326	3,286	,003
a. Variable dépendante : العدالةالتنظيمية						

7-اختبار التجانس :

✓ متغيرالعدالة التنظيمية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: العدالةالتنظيمية			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,051	15	18	,455
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + العمر + المستوى_الدراسي + الوضعية_الوظيفية + الخبرة_سنوات_عدد			

✓ متغير الإلتزام التنظيمي

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الإلتزامالتنظيمي			
F	ddl1	ddl2	Signification

1,237	15	18	,330
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + العمر + الدراسي_المستوى + الوظيفية_الوضعية + الخبرة_سنوات_عدد			

8- جدول تحليل التباين لمتغير العدالة التنظيمية

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: العدالةالتنظيمية					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	,862[a]	9	,096	,517	,848
Constante	178,619	1	178,619	963,111	,000
الجنس	,001	1	,001	,004	,953
العمر	,080	2	,040	,215	,808
الدراسي_المستوى	,203	1	,203	1,094	,306
الوظيفية_الوضعية	,000	0	.	.	.
الخبرة_سنوات_عدد	,033	2	,016	,088	,916
Erreur	4,451	24	,185		
Total	349,920	34			
Total corrigé	5,313	33			
a. R-deux = ,162 (R-deux ajusté = -,152)					

9- جدول تحليل التباين لمتغير الإلتزام التنظيمي

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الإلتزامالتنظيمي					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	2,579[a]	9	,287	1,071	,418
Constante	207,827	1	207,827	776,754	,000
الجنس	,620	1	,620	2,318	,141
العمر	,396	2	,198	,740	,488
الدراسي_المستوى	,278	1	,278	1,040	,318
الوظيفية_الوضعية	,000	0	.	.	.
الخبرة_سنوات_عدد	,190	2	,095	,354	,705
Erreur	6,421	24	,268		

Total	391,236	34			
Total corrigé	9,001	33			
a. R-deux = ,287 (R-deux ajusté = ,019)					