جـامعـة يحي فـــارس بالمـديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: عـلـــوم التسـيـيـــر

الموضـــــوع:

أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي– حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية –

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالب:

سونة عبد القادر

تحت إشراف الأستاذ:

أ. يـرقـي حسيـــن

أعضـاء لجنـة المناقشـة

تهتان مراد	أستـاذ	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
يـرقي حسيـن	أستـاذ	جامعة يحي فارس المدية	مقررا
مراكشي محمد أمين	أستـاذ	جامعة البليدة 2	عضوا
بـودلـة يـوسـف	أستـــاذ محاضر – أ –	جامعة امحمد بوقرة بـومـرداس	عضوا
بن عمور سمير	أستـاذ محاضر – أ-	جامعة يحي فارس المدية	عضوا
بوسهـوة نـذيـر	أستـاذ محاضر – أ-	جامعة يحي فارس المدية	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكـــر وتقـــديـــر

أشكر الله عز وجل الذي ألهمني الطموح.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ يرقي حسين الذي أشرف على هذا العمل والذي لم يبخل بجهد أو نصيحة وكان مثالا للأستاذ المشرف المتواضع.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ورتبته على تفضلهم تقييم هذا العمل.

الشكر موصول إلى الأساتذة محكمي أداة الدراسة كل باسمه ورتبته.

كذلك أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع موظفي مؤسسات عينة البحث على تجاوبهم مع استبيان البحث.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إتمام هذا البحث وأخص بالذكر: أ.د/ طافر زهير، د/ بوسماحة محمد، قرمزلي بن عيسى (خادم العلم والمعرفة)، د/ قاسيمي رمضان، د/ طهراوي حياة، لعموري ميلود، ميداوي كمال.

كما اشكر زوجتي الغالية على تفهمها وولداي محسن وتسنيم على صبرهما.

الإهـــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين

زوجتي

ابني وابنتي

إخوتي وأخواتي

كل من له فضل علي بعد الله عز وجل

حاولنا في هذه البحث تسليط الضوء على طبيعة الأثر بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى عينة من موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، حيث بالرغم من تناول الباحثين لموضوع العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في كثير من الدراسات، إلا أنها تبقى قليلة نسبيا وخاصة في مجال القطاع الإداري العمومي، الذي أصبح يضم عدد كبير من المؤسسات، يشغل بها موظفون يحتاجون إلى ما ينمي فيهم روح الانتماء، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها (380) موظفا من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا أداة الاستبيان في جمع البيانات وعلى بعض الاختبارات الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS في معالجتها.

لمعالجة إشكالية البحث، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين تم التناول فيهما التأصيل النظري من مفاهيم، أهداف، أبعاد، محددات، نظريات...الخ لكل من العدالة والانتماء التنظيميين، وفصل تطبيقي تم من خلاله الوقوف ميدانيا على مدى إدراك موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية للعدالة التنظيمية وما أثر ذلك على درجة انتمائهم التنظيمي لهذه المؤسسات.

في نهاية الدراسة، توصلنا إلى وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على عدم إدراكهم لبعدي العدالة التوزيعية والإجرائية في حين كان رأيهم محايدا لبعد العدالة التعاملية، أما فيما يخص الانتماء التنظيمي فقد كان تجاههم معارضا لبعدي الانتماء العاطفي والاستمراري، ومحايدا لبعد الانتماء المعياري. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إدراكهم لكل من العدالة والانتماء التنظيميين في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى قبول النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية، وهذا نظرا لتوفر كل المؤشرات الإحصائية المستخدمة على أفضل القيم، كما أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بالمدية أن العدالة التنظيمية تفسر (83%) من الانتماء التنظيمي.

In this research, we highlighted the effect between the organizational justice and the organizational affiliation for a sample of employees of administrative public institutions in Medea. Although researchers have tackled organizational justice and organizational belongingin a number of studies, they are both still relatively limited especially in the public administrative sector which encompasses a larger number of institutions occupied by workers who need what enhances the spirit of affiliation in them. The study has been carried out on a sample of 380 employees of administrative public institutions in Medea. To reach the purposes of this study, we have used questionnaires as the data collection instrument and some of the statistical tests available in SPSS software in order to process the data.

To solve the research problem, we have divided the research into three chapters. Two chapters are theoretical. They have tackled theoretical consolidation/foundation of concepts, goals, dimensions, limitations, theories, etc. for both organizational justice and belonging. The third practical chapterhas on-ground discovered the extent of how employees of public administrative institutions in Medea are aware of organizational justice,and its impact on their degree of organizational affiliation to these institutions.

In the end of this study, we have come to the result that there is an agreement between members of the study sample on their non-awareness of distributive and procedural dimensions in the public administrative institutions in Medea, but They disagreed concerning the extent of the transactional justice dimension , the thing that created a neutral opinion.whereas for organizational affiliation is an agreement between members of the study sample on their non-awareness of emotional and continous dimension,. They disagreed concerning the extent of the normative belonging, the thing that created a neutral opinion. Moreover, it was shown that statistical differences existed on the level of ($a \leq 0.05$) in the estimations of the sample members to how aware they are of organizational justice and organizational affiliation in public administrative institutions in Medea. This was related to their personal and professional characteristics, besides accepting the suggested model of the organizational justice effect on the organizational affiliation in the public administrative institutions in Medea. This is due to the availability of all the statistical indices used based on the best values. The global analytical analysis results of the impact of the organizational justice with its three dimensions on the organizational affiliation in public administrative institutions in Medea explain 83% of the organizational belonging.

الفهـــرس

العنـــــوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وتقدير	I
الإهـداء	II
مستخلص باللغة العربية	III
مستخلص باللغة الأجنبية	V
فهرس المحتويات	VI
قائمـة الجـداول	IX
قائمـة الأشكـال	XII
مقـدمـة	أ- ل
الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية	
تمهيـد	2
المبحث الأول: العدالة التنظيمية مفاهيم أساسية	3
المطلب الأول: العدالة التنظيمية (المفهوم، المبادئ والأهمية)	3
المطلب الثاني: العدالة التنظيمية (النشأة والتطور في الفكر الإداري)	10
المطلب الثالث: أوجه العدالة التنظيمية ومقومات إدراكها	14
المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية ومحددات إدراكها	18
المطلب الأول: العدالة التوزيعية	19
المطلب الثاني: العدالة الإجرائية	25
المطلب الثالث: عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية)	33
المبحث الثالث: نظريات العدالة التنظيمية	37
المطلب الأول: نظريات العدالة التوزيعية	37
المطلب الثاني: نظريات العدالة الإجرائية	44
المطلب الثالث: نظريات تتضمن مختلف أبعاد العدالة التنظيمية	46

المبحث الرابع: العدالة التنظيمية بين العوامل البيئية المؤثرة فيها والنواتج المترتبة عنها	52
المطلب الأول: عوامل البيئة الداخلية	52
المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية	58
المطلب الثالث: نواتج العدالة التنظيمية	60
خلاصة الفصل	65
الفصل الثاني **الإطار المفاهيمي للانتماء التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية**	
تمهيد	67
المبحث الأول: الانتماء مفاهيم أولية	68
المطلب الأول: مفهوم الانتماء وأهميته	68
المطلب الثاني: خصائص الانتماء وأبعاده	71
المطلب الثالث: نظريات الانتماء	72
المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي مفاهيم أساسية	77
المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي، أهميته ومؤشراته	77
المطلب الثاني: مداخل دراسة الانتماء التنظيمي ومراحل تطوره	84
المطلب الثالث: قياس الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه	88
المبحث الثالث: الانتماء التنظيمي (الأبعاد، المحددات والنتائج)	94
المطلب الأول: أبعاد الانتماء التنظيمي	94
المطلب الثاني: محددات الانتماء التنظيمي والعوامل المساعدة على تنميته	101
المطلب الثالث: نتائج الانتماء التنظيمي	111
المبحث الرابع: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي	115
المطلب الأول: علاقة العدالة التوزيعية بالانتماء التنظيمي	115
المطلب الثاني: العلاقة بين العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي	117
المطلب الثالث: علاقة عدالة التعاملات بالانتماء التنظيمي	119
خلاصة الفصل	122

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر إدراك العدالة التنظيمية على درجة الانتماء التنظيمي لدى عينة من موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية	
تمهيد	124
المبحث الأول: لمحة عن ميدان وعينة الدراسة الميدانية	125
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالجزائر .	125
المطلب الثاني: الهيئات المسئولة على تنظيم المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالجزائر.	130
المطلب الثالث: تقديم مؤسسات عينة الدراسة الميدانية	137
المبحث الثاني: المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية	146
المطلب الأول: أداة الدراسة	146
المطلب الثاني: تطبيق ونموذج الدراسة .	150
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة	153
المبحث الثالث: اختبار فروض ومقترح نموذج الدراسة	155
المطلب الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية	155
المطلب الثاني: تحليل درجة إدراك موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية للعدالة التنظيمية ومستوى انتمائهم التنظيمي.	156
المطلب الثالث: دراسة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة البحث على متغيرات الدراسة.	176
المطلب الرابع: اختبار النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية في مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية	196
خلاصة الفصل	201
الخاتمة	203
قائمة المراجع	210

الرقم	عنــوان الجدول	رقم الصفحة
01	طبيعة وحجم عينة	و
02	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية لكل بعد	147
03	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الانتماء التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد.	148
04	معاملات الثبات لأداة الدراسة	149
05	عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة والمستلمة	151
06	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	154
07	خصائص عينة الدراسة	155
08	نتيجة اختبار الاشارة "Sign Test" لعبارات بعد العدالة التوزيعية	158
09	نتيجة الاشارة "Sign Test" لعبارات العدالة الإجرائية.	161
10	نتيجة الاشارة "Sign Test" العدالة التفاعلية.	163
11	نتيجة الاشارة "Sign Test" لأبعاد العدالة التنظيمية.	166
12	نتيجة الاشارة "Sign Test" لعبارات الانتماء العاطفي	167
13	نتيجة الاشارة "Sign Test" لعبارات الانتماء الاستمراري.	170
14	نتيجة الاشارة "Sign Test" لعبارات الانتماء المعياري.	172
15	نتيجة الاشارة "Sign Test" لأبعاد الانتماء التنظيمي.	175
16	نتائج اختبار "مان ويتني" حول مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير الجنس	177
17	نتائج اختبار "كروسكال والاس" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير السن.	178
18	نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد العدالة التنظيمية تعود لمتغير السن.	179
19	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الادارية بالمدية تعود للمؤهل العلمي.	180

20	نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد العدالة التنظيمية تعود لمتغير المؤهل العلمي	181
21	نتائج اختبار " كروسكال والاس" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير الأقدمية المهنية.	183
22	نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد العدالة التنظيمية تعود لمتغير الأقدمية المهنية	184
23	نتائج اختبار "مان ويتني" حول مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير الجنس	186
24	نتائج اختبار "كروسكال والاس" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير السن	187
25	نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد الانتماء التنظيمي تعود لمتغير السن	188
26	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الادارية بالمدية تعود للمؤهل العلمي.	190
27	نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد الانتماء التنظيمي تعود لمتغير المؤهل العلم	191
28	نتائج اختبار "كروسكال والاس" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير الأقدمية المهنية	193
29	نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد الانتماء التنظيمي تعود لمتغير الأقدمية المهنية	194
30	نتائج تقدير النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية في مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية	199

الرقم	العنـــــوان	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	ل
02	بناء إدراك العدالة لدى العاملين	15
03	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	16
04	أبعاد العدالة التنظيمية	19
05	العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي	90
06	نموذج الدراسة	152
07	النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية في مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية	198

مقدمة

1- تمهـــيد

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث أن دراية العامل بهذه الأهداف واقتناعه بها، يجعله يسعى جاهدا إلى تحقيقها، لقد أدركت المؤسسات المعاصرة جيدا هذا المسعى الأمر الذي جعلها تعمل على تكوين أفراد متجانسين مع ثقافتها ورسالتها ، مع الحرص على عدم تعارض أهدافهم مع أهدافها، إضافة إلى دراسة سلوكهم، مشاعرهم والعوامل المؤثرة على هذه السلوكيات والمشاعر، ولعل تحقيق العدالة بين العاملين من أهم ما ينبغي التركيز عليه في هذا الجانب، حيث عرفت المؤسسات مفهوم العدالة التنظيمية في إطار تطور نظريات الإدارة والسلوك التنظيمي في القرن العشرين، أين وصفه (Greenberg) بأنه من المفاهيم الهامة في مجال السلوك التنظيمي،كما تعتبر نظرية المساواة التي نادى بها (Adams) المصدر الذي انبثق منه مفهوم العدالة التنظيمية.

لقد ازداد الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات المؤثرة على نظرة العامل إلى المؤسسة، حيث يرى (Greenberg) أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها هي من أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للفرد واتجاهه نحو المؤسسة التي يعمل بها، ومن جهة أخرى يرى (Cloquitt) أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في علاقتها بالعديد من المخرجات التنظيمية للمؤسسة،ولعل من أهم هذه المخرجات نجد الانتماء التنظيمي الذي تسعى المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة، في تقليل تكاليف التوظيف كما يزيد من الإنتاجية إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى العامل الياباني، الذي يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية مقابل مصلحة المؤسسة، فالانتماء التنظيمي يعد أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمؤسسة، كما أن مفهومه لا يتوقف عند الرضا الوظيفي، بل يتعداه ليصبح عاملا أخلاقيا يولد لدى العامل نوعا من الالتزام قد يدفعه للدفاع عن المؤسسة بل وللتضحية من أجلها إذا اقتضى الأمر ذلك.

بالرغم من أن مفهومي العدالة والانتماء التنظيميين يعتبران من أهم المفاهيم المكونة للسلوك التنظيمي في الإدارات العمومية، إلا أن اهتمام الدراسات والأبحاث الخاصة بهذين المفهومين انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص مقابل اهتمام أقل في القطاع العمومي، والجزائر وكغيرها من الدول أولت القطاع العمومي

الإداري عناية خاصة بالنظر إلى ما يقدمه من خدمات للمواطنين يسهر عليها عدد كبير من الموظفين يحتاجون إلى ما يوطد علاقتهم مع مؤسساتهم وينمي فيهم روح الانتماء لغاية الارتقاء بمستوى الخدمة العمومية.

2- إشكالية البحث

بناء على ما سبق من أهمية العدالة التنظيمية في التأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية، سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة، فإن من الأهمية دراسة هذا التأثير، وفي هذا الإطار يظهر الانتماء التنظيمي كأحد أهم المتغيرات التي تتأثر بمستوى إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسة، وبالنظر إلى أن المؤسسات العمومية الإدارية تعتبر أداة الدولة لتحقيق أهدافها وتوجهاتها بما يضمن توفير الخدمات الضرورية التي يحتاجها الفرد والمجتمع، وباعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي في أي مؤسسة، كان لزاما البحث فيما يزيد من كفاءة وفعالية موظفي المؤسسات العمومية الإدارية من جهة، وفيما ينمي إنتماءهم وولاءهم لمؤسساتهم من جهة أخرى.

من هنا وعلى ضوء ما سبق، تتبلور مشكلة البحث في السؤال الجوهري التالي:

إلى أي درجة تؤثر العدالة التنظيمية المدركة على مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية ؟

من خلال هذه الإشكالية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دواعي الاهتمام بالعدالة التنظيمية، وكيف تؤثر في السلوك التنظيمي للفرد تجاه المؤسسة؟

- فيما تكمن أهمية الانتماء التنظيمي، وما هي أبعاد كل من العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في المؤسسة؟

- ما درجة إدراك موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية للعدالة التنظيمية ومستوى انتمائهم التنظيمي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الانتماء التنظيمي تعود لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

- إلى أي مدى يؤثر إدراك العدالة التنظيمية في مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية؟

3- فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** تعتبر العدالة التنظيمية إحدى المتغيرات التنظيمية الأساسية في بقاء المؤسسات، وهذا لما لها من أثر إيجابي على سلوك الفرد تجاه المؤسسة؛

- **الفرضية الثانية:** يعد الانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري، الاستمراري،والعاطفي) من المتغيرات التنظيمية التي لها نتائج إيجابية على المؤسسة، مثله مثل العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية، والتعاملية)؛

- **الفرضية الثالثة:** درجة موافقة المبحوثين حول إدراكهم للعدالة التنظيمية ومستويات انتمائهم التنظيمي في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية تساوي درجة الحياد وهي 3.

- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية فيما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية و مستوى انتمائهم التنظيمي تعود لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الخامسة:**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية لإدراكهم للعدالة التنظيمية على درجة انتمائهم التنظيمي.

4- أهمية الموضوع

يكتسي هذا البحث أهميته من خلال العناصر التالية:

- يوجد اهتمام لدى باحثي الإدارة والسلوك التنظيمي بموضوعي العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، كونهما من أبرز المفاهيم ارتباطا بفاعلية المؤسسات؛

- إن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في المؤسسة من شأنه أن يشكل مدخلا لإعادة دراسة نمط وسلوك القيادة، من حيث تحديد الأهداف والوظائف وتوزيع المسؤوليات والأعباء، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية، ويقلل من الصراعات ومظاهر عدم الرضا والانتماء؛

– الدور الهام الممارس من قبل المؤسسات العمومية الإدارية في المجتمع، فضلا عن سعيها إلى الرفع من مستوى خدماتها المقدمة للمواطن؛

5– أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

– إثراء المادة العلمية المتاحة في المكتبة الجامعية؛

– التعرف على مدى إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية من وجهة نظر عينة البحث؛

– تحديد طبيعة الأثر بين إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية من وجهة نظر عينة البحث؛

– قد تشكل نتائج هذا البحث مرجعا علميا يعتمد عليه في إعادة النظر في نمط القيادة المتبعة في المؤسسات العمومية الإدارية، ويفيد في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في الرفع من مستوى إدراك العدالة التنظيمية ودرجة الانتماء التنظيمي لدى موظفي هذه المؤسسات؛

– اقتراح نموذج يبين أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي الذي من شأنه المساهمة في رفع أداء المؤسسات العمومية الإدارية بالجزائر.

– تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تعزيز إدراك العدالة التنظيمية والرفع من مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية.

6– حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية والزمانية لمعالجة موضوع البحث في ما يلي:

أ) الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية.

ب) الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفترة 2017– 2019.

7- المنهج والأدوات المستعملة:

إن طبيعة ونوع موضوع البحث يفرض علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي في شقه النظري والذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة، وعلى منهج دراسة الحالة في شقه التطبيقي وهذا بغية إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي لقطاع الخدمة العمومية بولاية المدية.

أما بالنسبة للأدوات المستخدمة، فقد تم في الجانب النظري الاستعانة بالبحث المكتبي بهدف الوقوف على أهم ما تناولته المراجع والمصادر في موضوع البحث، كما تم الاستعانة في الجانب التطبيقي بأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث مع استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة هذه البيانات، فضلا عن الاعتماد على الملاحظة من أجل تثمين دراسة الحالة وزيادة مصداقية أجوبة الاستبيان، حيث ساعدنا على ذلك كون الطالب موظف في إحدى المؤسسات العمومية الإدارية.

8- مجتمع وعينة البحث:

أ) مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية والبالغ عددهم حسب إحصائيات مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية لسنة 2018: 30.005 موظفا موزعين على 143 مؤسسة إدارية .

ب) عينة البحث:

اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة حجمها 380 موظف، تم حسابها باستخدام معادلة "ستيفن ثامبسون":

$$n = \frac{N \times P(1-P)}{[N-1 \times (d^2 \div Z^2)] + P(1-P)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة، N: حجم المجتمع (30005)، P=نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.5

d = نسبة الخطا (5%)، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

حيث تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية والمتكونة من إحدى عشر مؤسسة عمومية إدارية بولاية المدية، والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): طبيعة وحجم عينة الدراسة

الرقم	المؤسسة	عدد الموظفين	حجم العينة الطبقية العشوائية
01	مديرية الضرائب	346	60
02	مديرية مسح الأراضي	80	40
03	مديرية السياحة والصناعة التقليدية	29	10
04	مديرية التجارة	219	50
05	مديرية الثقافة	32	15
06	مديرية الشباب والرياضة	314	50
07	مديرية الصناعة والمناجم	27	10
08	مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية	45	20
09	مديرية البيئة	16	10
10	مديرية الشؤون الدينية	608	75
11	مديرية التجهيزات العمومية	139	40
المجمـــــــــــــــــوع		1855	380

المصدر: من إعداد الطالب.

9- الدراسات السابقة:

سنحاول ذكر أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع، والتي تعتبر إطار مرجعي لمشكلة البحث، والتي كانت على النحو التالي:

- دراسة رابح الله عبدالقادر، بعنوان: علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي)، دراسة وصفية بمركب المضادات الحيوية بالمدية.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء السياقي بمركب المضادات الحيوية بالمدية، حيث استخدم معطيات مستقاة من 268 عاملا، حيث أوضحت النتائج أن مستوى الثقة

[1] رابح الله عبدالقادر، علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي)، دراسة وصفية بمركب المضادات الحيوية بالمدية، أطروحة دكتوراه في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015.

والدعم التنظيمي الذي يستفيد منه العامل وكذلك نمط القيادة والرضا بصفة عامة، يلعبون دور الوسيط بين الأثر الذي تمارسه العدالة التنظيمية بأبعادها الإجرائية، التفاعلية وبدرجة أقل التوزيعية على تحسين السياق النفسي–الاجتماعي الذي تؤدى فيه الأعمال، كما أظهرت النتائج أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية، درجة عالية من سلوك المواطنة ، ودرجة عالية نسبيا من الالتزام التنظيمي، وتشير النتائج أيضا أن مجال عدالة التعاملات هو أفضل مجال للتنبؤ بدرجة سلوك المواطنة كإحدى أبعاد الأداء السياقي، وقد اقترحت الدراسة نموذجا مفسرا للعلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية والأداء السياقي، والذي من شأنه المساهمة في رفع مستوى سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي لعمال مركب المضادات الحيوية بالمدية.

– دراسة زهرة خلوف، تحت عنوان: الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء حالة جامعة الجزائر.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر3 وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة ، حيث اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة تعدادها211 أستاذ دائم، وتوصلت إلى أن درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعان ، في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر3 متوسطة ، كما قدمت الباحثة بعض التوصيات أهمها:

– ربط مفهوم الانتماء التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة تكون مدمجة مع نظام التوظيف والرقابة والحوافز، كما تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل؛

– الاهتمام بالثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك الأساتذة لها مما يزيد من درجة انتمائهم ويرفع مستوى أدائهم.

[1] زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء حالة جامعة الجزائر 3،أطروحة دكتوراه في إدارة الإعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،الجزائر،2014

– دراسة صالح الفهداوي وأحمد القطاونة، بعنوان: تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية[1].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في الدوائر الإدارية والتعرف على أهمية كل من أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي في الأجهزة الإدارية، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات من عينة تعدادها 700 عامل في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– هناك علاقة ارتباطيه قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي؛

– هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي؛

– تصورات المستجوبين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.

– دراسة عبد المحسن عبد السلام، بعنوان: أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى[2].

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الفروق الفردية والتنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى (جمهورية مصر العربية)، وقد توصل الباحث إلى:

– وجود علاقة سببية معنوية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة؛

– أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمي بالنسبة للطبيبات مقارنة بالرجال؛

– أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمي بالنسبة للأطباء الأقل خبرة مقارنة بالأطباء الأكثر خبرة.

1صالح الفهداوي وأحمد القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية،المجلة العربية للإدارة،جامعة الدول العربية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،المجلد 21،العدد 2، 2004.

[2] عبد المحسن عبدالسلام، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى،اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال،جامعة عين شمس ،القاهرة،2001

– دراسة ثائر محمد محارمه، تحت عنوان: مدى إحساس موظف الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية[1].

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وتحديد العوامل التي تساهم في بنائها والتعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية على الشعور بالعدالة التنظيمية ثم تطبيق هذه الدراسة على عينة تعدادها 450 عاملا من الدوائر الحكومية بمحافظتي الكرك والطفيلية في الأردن وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تدني مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مجال التطبيق؛
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية .

– دراسة:"Judge &Colquitt" بعنوان:

[2]" The Organizational justice and stres mediating role of family conflict"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون، حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة تعدادها 174 عضوا في إحدى الجامعات الأمريكية، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود العدالة بأبعادها الثلاثة تسمح للأفراد بتنفيذ أعمالهم بشكل أفضل وبدون توتر أو قلق؛
- وجود علاقة عكسية بين كل من العدالة التوزيعية والإجرائية مع الضغوط الوظيفية؛
- وجود العدالة التنظيمية يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي لدى الأفراد.

– دراسة: " Otaibi"بعنوان:

" The influence of organizational justice on employee attitude in public organization in the state of Kuait " [3]

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من ناحية وعلاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي من ناحية أخرى ،وشارك في هذه الدراسة

[1] محمد محارمة، مدى إحساس موظف الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية،دراسة تطبيقية ،الإدارة العامة،الرياض،المجلد 40 ،العدد 2،2000،ص ص319-326

[2] Timothy Judge,Colquitt,Organizational Justice and stress : The mediating role of family conflict,Journal of applied psychology,Vol 89 Iss 35,Washington,Jun 2004,PP : 395-417.

[3] Adam Otaibi,The influence of organizational justice on employee attitude in public organization in the state of Kuait ;Arab journal of administrative science,Vol 10,n 3 ,2003,PP :363-386.

عينة تعدادها 520 عاملا حكوميا في دولة الكويت .خلصت الدراسة إلى أن علاقة العدالة التوزيعية والإجرائية أقوى مع الرضا الوظيفي منها مع الولاء التنظيمي، كما أن العدالة التوزيعية تعد أفضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي،في حين كانت العدالة الإجرائية أفضل مؤشر دال على الولاء التنظيمي.

– دراسة:"Hadyn Bennett "بعنوان:

" Employee commitment :The key to absence management "[1]

تهدف هذه الدراسة إلى بحث ظاهرة غياب العاملين التي انتشرت بشكل واسع في المنظمات الحكومية، وتبحث في العلاقة بين الانتماء التنظيمي وظاهرة التغيب في هذه المنظمات ؛ وتوصلت إلى أن الغياب الكثير للعامل يمكن أن ينسب إلى تبني أسلوب الامتثال للأوامر أو تنفيذ العمل لتحقيق انتماء العامل من قبل الإدارة والعاملين، وغياب القيم المشتركة للعاملين والمنظمة. وقد تم مناقشة ذلك من وجهتي نظر العاملين في مهنة الموارد البشرية والمدراء المباشرين من خلال سلسلة مقابلات متتالية ومناقشات مركزة.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان في جمع البيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة هذه البيانات.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تتناول موضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية و الانتماء التنظيمي، حيث أن الدراسات التي اطلعنا عليها في هذا المجال تتناول في مجملها العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أو الولاء التنظيمي، إضافة إلى استهدافها المؤسسات الاقتصادية الخاصة أو العمومية، مهملين بذلك المؤسسات العمومية الإدارية بالرغم من أهميتها في المجتمع.

– دراسة "Lee" بعنوان:

"An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction and turnover intention in the loding industry organizational commitment [2]"

[1]HadynBennett,Employee commitment :The key to absence management in local government,LeaderShipHIP,organization development journal,Vol 89,No 8,2002,PP :430-441.

[2] Lee.H, An empirical study of organzational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction organizational commitment and turnover intention in the lodging industry, P.H.D. Dissertation, Virginia state university, 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى إدخال متغير العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ودوران العمل للعاملين، من خلال عينة حجمها 562 عاملا في أربع فنادق بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الانتماء التنظيمي، وأن هناك أثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وثمة دور رئيسي للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين

10- صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا البحث في صعوبة الحصول على تراخيص إجراء الدراسة الميدانية، مع عدم الالتزام بعض الموظفين بالوقت المتفق عليه لتسليم الاستبيان، فضلا على مشقة التنقل من مؤسسة إلى أخرى لجمع البيانات، نظرا لبعد المسافة بين مؤسسات إجراء الدراسة الميدانية والتزامات الطالب المهنية.

11- هيكل البحث:

لغاية الإلمام بجوانب موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان: الإطار النظري للعدالة التنظيمية، حيث من خلاله وضمن أربعة مباحث تم التعرف على العدالة التنظيمية بتناول مفهومها،مبادؤها، أهميتها، نشأتها وتطورها في الفكر الإداري، بالإضافة إلى أوجهها وأهم مقومات إدراكها، ثم التطرق إلى أبعاد العدالة التنظيمية ومحددات إدراكها،إضافة إلى محاولة حصر أهم النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية، كما تم التعرض لأهم العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في العدالة التنظيمية وأهم النواتج المترتبة عن هذه الأخيرة.

الفصل الثاني ويتضمن الإطار المفاهيمي للانتماء التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، حيث نحاول من خلاله وضمن أربعة مباحث التعرف على الانتماء من مفهوم ، أهمية، خصائص، أبعاد، وأهم النظريات التي تناولته، ثم نعرج على أهم المفاهيم المرتبطة بالانتماء التنظيمي، مداخل دراسته ومراحل تطوره، فضلا عن التطرق إلى قياس الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه، كما تم تناول أبعاد، محددات، ونتائج الانتماء التنظيمي، بالإضافة إلى محاولة تسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد كل من العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

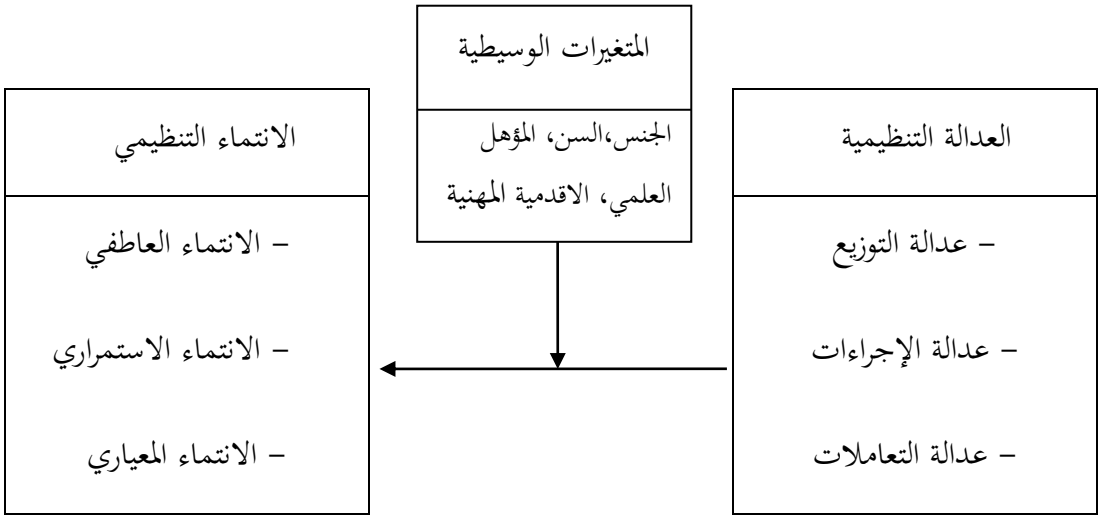
أما الفصل الثالث والأخير تحت عنوان: دراسة ميدانية لأثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، نحاول من خلاله عرض لمحة عن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالجزائر، من خلال التطرق إلى مفهومها والهيئات المسؤولة على تنظيمها، كما نقوم بتقديم المؤسسات محل الدراسة الميدانية، ثم نعرج إلى الدراسة الميدانية من خلال إجراءات الأسلوب المسحي على عينة من موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية للوقوف على أرائهم واتجاهاتهم فيما يتعلق بمدى إدراكهم للعدالة التنظيمية وأثر ذلك على انتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، مختبرين بذلك كل من فروض ومقترح نموذج الدراسة.

في الأخير تم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث مع الوقوف على أهم الاقتراحات والتوصيات .

12- نموذج الدراسة:

دراستنا تتضمن متغيرين، الأول مستقل هو العدالة التنظيمية والثاني تابع هو الانتماء التنظيمي، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي(الجنس، السن، المؤهل العلمي، والأقدمية المهنية)، حيث يمكن تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:
الإطار النظري للعدالة التنظيمية

تمهيد

يعتبر المورد البشري من بين أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذلك وجب الاهتمام به من كل الجوانب المادية والنفسية، هذه الأخيرة (الجوانب النفسية) ينبغي إيفائها بالقدر الكافي من العناية مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي من شأنها التأثير فيها، من بين هذه المؤثرات نجد العدالة التنظيمية التي تعتبر أحد مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي ومن بين المدخلات الأساسية في بقاء المؤسسات، لذلك فقد حظيت بالعديد من الدراسات والأبحاث التي تشير أغلبها بأن العدالة التنظيمية تحدي يواجه المؤسسات، كما تعتبرها قيمة اجتماعية يؤدي غيابها إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره بعض التغيرات والممارسات السلوكية السلبية لدى الفرد محاولة منه لتقليل هذا التوتر، مثل كثرة الغياب وزيادة دوران العمل إضافة إلى صعوبة تحفيز العاملين لأداء وظائفهم بشكل أفضل، خلافا لذلك فإن شعورهم بالعدالة قد يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمؤسسة وفي قناعتهم بإمكانية تحقيق أهدافهم.

لقد تم تبني مفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسات في إطار تطور نظريات الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تعتبر نظرية المساواة التي نادى بها (ADAMS) هي الأساس الذي انبثق منه مفهوم العدالة التنظيمية وهي من نظريات الدافعية في السلوك التنظيمي .

نحاول في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري للعدالة التنظيمية من خلال أربعة مباحث:

– يتضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية للعدالة التنظيمية والذي يشمل مفهوم العدالة التنظيمية، مبادؤها، وأهميتها، ثم نشأتها وتطورها في الفكر الإداري، فضلا عن أوجهها ومقومات إدراكها؛

– نتطرق في المبحث الثاني إلى أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية ؛

– في المبحث الثالث نستعرض أهم النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية، والتي قسمناها حسب البعد الذي تناولته، إلى نظريات العدالة التوزيعية، نظريات العدالة الإجرائية، ونظريات تناولت مختلف أبعاد العدالة التنظيمية

– بينما في المبحث الرابع نتناول العوامل البيئية المؤثرة في العدالة التنظيمية وأهم النواتج المرتبة عنها.

المبحث الأول: العدالة التنظيمية مفاهيم أساسية

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الهامة في مجال الإدارة، لما لها من أثر في تقليص الفجوة بين أهداف المؤسسة من جهة و بين أهداف وطموح الأفراد العاملين من جهة أخرى،كما أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية قد يوفر على المؤسسة الكثير من السلوكيات السلبية التي قد تهدد بقاءها .

بدأ مفهوم العدالة التنظيمية في البروز في أدبيات الإدارة في ستينات القرن الماضي بحيث كان ينظر إليها من الجانب التوزيعي فقط، أي من خلال مقارنة العامل لمعدل مخرجاته- المتضمنة ما يحصل عليه من مكافآت ، ترقيات ، مسؤوليات...- إلى مدخلاته — المتمثلة أساسا في خصائص عملياته كالجهود المبذولة ، المهارات ، مدة الخدمة ... - مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وعليه فإذا تساوى المعدلين فإن العامل سيشعر بالعدالة والمساواة ، أما خلاف ذلك فسيكون نوع من التوتر وعدم التوازن؛ إن هذه النظرة الجزئية للعدالة التنظيمية لاقت انتقادات باعتبارها أهملت جوانب أخرى لها من التأثير على شعور الفرد بالعدالة في المؤسسة ما يوازي الجانب التوزيعي.

بالنظر إلى أهمية العدالة التنظيمية، فقد جرت في البداية العديد من المحاولات لتطبيق نظريات العدالة في المؤسسات محاولة لفهم سلوك العاملين وتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي إلى أن تم التوصل إلى الأبعاد الحقيقية للعدالة التنظيمية بشكلها الحالي.

المطلب الأول: العدالة التنظيمية: المفهوم، المبادئ والأهمية

قد تعددت المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين الذين تناولوا موضوع العدالة التنظيمية، لكن في الغالب هناك إجماع على أنها من المفاهيم النسبية، بحيث تختلف النظرة إلى عدالة أو تحيز الإجراءات المتخذة في المؤسسة من فرد إلى أخر نتيجة الفروق الفردية والنفسية للعاملين .

تستمد العدالة التنظيمية أهميتها من الدور الاستراتيجي الذي يقوم به الفرد في المؤسسة فالعامل يصبح مصدرا للميزة التنافسية إذا ما أدرك أنه يحظى بمعاملات ومكافآت عادلة تأخذ بعين الاعتبار مؤهلاته العلمية ، خبرته المهنية وجهوده الذاتية في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، من الأهمية بمكان أن نتعرف على معنى كلمة العدالة باعتبارها الأصل المكون لمفهوم العدالة التنظيمية.

أولا:مفهوم العدالة

العدل قيمة إنسانية شرعها الله وعظم قيمتها في كل الأديان ، وألزم بها عباده في كل الأزمان، وهو اسم من أسماء الله الحسنى، جاءت هذه الكلمة في مواطن كثيرة في القرآن وبصيغ مختلفة، كما وردت معانيها في القواميس العربية تحت عدة مشتقات ومعان تدور في مجملها حول الاستقامة، الاعتدال والتوازن.

1- في القرآن

وردت كلمة العدل في القرآن بصيغها المختلفة ثمانية وعشرون مرة مقسمة على النحو التالي: "عَدْلٌ" ثلاثة عشر مرة، " اعْدِلُوا "مرتين، "يَعدِلون" خمس مرات، "تعدلوا" أربع مرات، في حين وردت الكلمات: عَدَلَ، لِأَعْدِلَ، فَعَدَلَك، عَدْلًا مرة واحدة. [1]

كما يمكن تقسيم العدل في القرآن على أربعة نواحي:[2]

- العدل في الحكم: قال تعالى﴿ وإن حكمت فاحكم بالعدل ﴾ (النساء، الآية 61)؛

- العدل في القول: قال تعالى: ﴿ وإذا قلتم فاعدلوا﴾ (الأنعام، الآية 153)؛

- العدل بمعنى الفدية: قال تعالى: ﴿ واتقوا يوما لا تجزي نفس عن نفس شيئا ولا يقبل منها عدل ، ولا تنفعها شفاعة ولا هم ينصرون﴾ (البقرة، الآية 117)؛

- العدل بمعنى الشرك: قال تعالى: ﴿ثم الذين بربهم يعدلون﴾ (الأنعام، الآية 1).

2- في القاموس

العدل كما جاء في قاموس لسان العرب هو" اسم مجرد، فعله عَدَلَ والذي يعني ما قام في النفوس وثبت على أنه مستقيم، وهو ضد الجور والظلم، وعَدَلَ الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم.

[1] عبد الباقي، محمد فؤاد، معجم القران الكريم، دار الكتب المصرية، القاهرة 1364هـ، ص 448.

[2] مجيد خدوري، مفهوم العدل في الإسلام، دار الحصاد للنشر والتوزيع، سوريا، 1999، ص 23.

والعَدْلُ يعني الحكم بالحق، وهو الحكم العادل، وعَدَلَ الشيء وازنه، وتعديل الشيء تقويمه، وعَدَّلَ الشيء بمعنى أقامه فاعتدل أي استقام لأن العدل هو الاستقامة والسوية، وهو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها."[1]

كما جاء في القاموس المحيط أن العدل ضد الجور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، وعَدَلَ يَعْدِلُ فهو عادِلٌ من عُدولٍ وعَدْلٍ. رجل عَدْلٌ، وامرأة عَدلٌ وعَدْلَةٌ ، وعَدَّلَ الحكم تَعديلاً : أقامه.[2]

العدالة في المعجم الوسيط هي" إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي: الحكمة، الشجاعة، العفة والعدالة. والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه."[3]

كما ورد في قاموس المورد بأن العدالة هي الاستقامة، وعَدَلَ بمعنى أنصف، سَوَّى، ضَبَطَ، قَوَّم، وازن، وعَدَلَ بين اثنين أي سَوَّى وعَادَلَ بينهما.[4]

أما اصطلاحا فإن العدالة تعني الإنصاف الذي بدوره يختلف عن المساواة، بحيث إن معاملة جميع الأفراد بشكل متساو لا يعني أننا أقمنا العدالة، كون أن بعضهم قاموا بعمل أفضل فهم يستحقون مكافآت ومعاملة أحسن من غيرهم. [5]

الفرع الثاني: تعريف العدالة التنظيمية

وردت عدة تعاريف للعدالة التنظيمية واختلفت باختلاف نظرة كل باحث، إذ اتجه البعض إلى تعريفها وفق الاتجاه الإدراكي، حيث يرى كل من (Greenberg و Cropanzano) أن "العدالة التنظيمية هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات".[6]

يشير كل من (Weathingtonو Hopki) أن العدالة التنظيمية تعبر عن مستوى إدراك العاملين للمساواة أو العدالة فيما يحصلون عليه من حوافز وعوائد أو إجراءات تتخذ في حقهم داخل المؤسسة. [7]

---

[1] ابن منظور جمال الدين أبو الفضل، لسان العرب، دار المعارف للطباعة والنشر، لبنان، 1986، ص 706.

[2] الفيروز أبادي، محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مجلد04، دار الجيل، بيروت، 1997، ص 1030.

[3] منتصر عبد الحليم وآخرون، المعجم الوسيط، ج1، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1992، ص588.

[4] البعلبكي منير، البعلبكي روحي، قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2006، ص753.

[5] زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2008، ص 117.

[6] Cropanzano & Greenberg, Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze, In I. T. Robertson & C.L Cooper(Eds.), International Review of Industrial and organizational psychology, V12.New York:wiley & sons,2001, P317.

[7] Hopkin,S.M & Weathington,B.L, The relationships between justice perception trust and employee attitudes in a downsized organization, The Journal of psychology, V140.N05, 2006, P477.

من جهة أخرى يرى (Martison) وآخرون أن العدالة التنظيمية مصطلح يشير إلى إدراك الأفراد لعدالة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتأثير ذلك على سلوكيات العاملين بها.[1]

كما اعتُبرت طريقة لتقييم الإنصاف في المؤسسة، حيث يرى(Greenberg) أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوين الوظيفي والإنساني. [2]

كما يرى (Eberlin وTatum) أن العدالة التنظيمية تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد في المؤسسة.[3]

ركز باحثون آخرون على التفاعلات الاجتماعية التي تنشأ في المؤسسة، حيث عرفها (Beugré) على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات الناشئة عن العلاقات السائدة في المؤسسة، والتي تتضمن العلاقات مع المدراء،العاملين، والزملاء ذو نفس رتبة العمل، وبعلاقتهم مع منظمتهم كنظام اجتماعي.[4]

كما اتجه آخرون إلى إعطاء صورة أكثر وضوحا للعدالة التنظيمية من خلال تشخيص بعضا من أبعادها حيث تم تعريفها على أنها" إدراك العامل لعدالة العوائد التنظيمية، والإجراءات ، والتفاعلات بين الأشخاص" [5].وأنها " القرارات التي تتخذها المؤسسة، والإجراءات المستخدمة في اتخاذها، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في تلك المؤسسة" .[6]

مما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات التنظيمية ذات المفهوم النسبي،المؤثرة على العديد من المخرجات التنظيمية، والتي تترجم في إدراك العامل للإنصاف في: المخرجات التي يحصل عليها والإجراءات المتبعة في تحديد تلك المخرجات، إضافة إلى المعاملات في تطبيق الإجراءات مقارنة بغيره في المؤسسة.

---

[1] Martison et al, Scientists perceptions of organizational justice and self reported misbehaviors, Journal of empirical research in human resource ethics, vol01.N01, 2006, P52.

[2] Greenberg.J, Organizational Justice: yesterday today and tomorrow, Journal of ManagementThe Ohio state university,Vol.16, N°02, 1990, P401

[3]Eberlin.R ,Tatum.C, Organization justice and decision making when good intentions are not enough, Review of Management decision, V43.N07, 2005, P140.

[4] Beugré.C.D, Managing Fairness in organizations, Library of congress cataloguing in publication data, London 1998, P139

[5]Christe.Cox, Approach and avoidance motivations: Implications for organizational justice, Thesis for the degree of doctor of philosophy, the graduate of the University of Akron, 2008, P 08.

[6] Coetezee.M,The fairness of affirmative action : An organizational justice perspective , Unpublished PH.D thesis, Faculty of economic and management sciences, University of Pretoria, 2006, P145

بناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم خصائص العدالة التنظيمية المتمثلة أساسا في:

– العدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم النسبية ؛

– العدالة التنظيمية يمكن تحديدها من خلال عملية الإدراك (هذا الأخير يعني استقبال المثيرات (المحفزات) وتفسيرها وتنظيمها، وهو يختلف باختلاف خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه)؛ [1]

– العدالة التنظيمية تتعلق بالجانب الإنساني والوظيفي ؛

– العدالة التنظيمية ترتبط بكل جوانب الحياة التنظيمية (قرارات التعيين، التدريب، تقسيم العمل الترقية...)؛

– العدالة التنظيمية تشمل بيئات مختلف النشاطات: الإنتاجية،التجارية، الخدماتية ؛

– العدالة التنظيمية تظهر من خلال المعاملة العادلة والأخلاقية للمرؤوسين .

الفرع الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية

تشترك أبعاد العدالة التنظيمية في مجموعة من المبادئ تتمثل أساسا فيما يلي:[2]

– **مبدأ التكافؤ**: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص، الأجور، الحوافز، ساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة؛

– **مبدأ الالتزام**: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة التقيد بما هو عادل وفقا للمعايير والقوانين المطبقة؛

– **المبدأ الأخلاقي**: يشمل هذا المبدأ كل ما هو أخلاقي كالنزاهة، الأمانة، الإخلاص والصدق؛

– **مبدأ الدقة والتصحيح**: الذي يعني أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة، واضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ؛

– **مبدأ المشاركة**: أي إشراك جميع أطراف المؤسسة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات كل حسب مستواه التنظيمي؛

1 العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 73.

2 سلطان سوزان أكرم، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص41.

– **مبدأ الاتساق:** يعتبر سلوك القيادي المتسق شرطا مهما لتصور العدالة التنظيمية لدى المرؤوسين، حيث لا يكون بالضرورة هذا السلوك مماثلا قي كل المواقف، والقيادة الفعالة تركز على ضرورة تناسب سلوك القائد مع خصائص الموقف.

في دراسة أخرى تم تلخيص مبادئ العدالة التنظيمية في ثلاثة مبادئ رئيسية:[1]

– **المبدأ الأول:** مشاركة العاملين في القرارات التي تؤثر فيهم وهذا ما يسمى بالعقد(Engagement) والتي تؤدي إلى نتائج في تحسين القرارات والتزام أكبر من جهة المتأثرين بالقرار؛

– **المبدأ الثاني:** يحتاج العاملون الين شاركوا في القرارات إلى فهم أسبابها، فالشرح أو التفسير يزيد في الثقة بالمديرين، حتى ولو كانت هذه القرارات لا تمثل أهم اهتمامات العاملين؛

– **المبدأ الثالث:** حاجة المديرين إلى توضيح الحالة المعيارية التي يحاكم بها العاملين والتي تتضمن المكافآت والعقوبات.

الفرع الرابع: أهمية العدالة التنظيمية

تلقى العدالة التنظيمية اهتماما كبيرا من طرف الكثير من الباحثين، نظرا لما يكرسه تطبيق هذا المفهوم من منافع على الفرد والمؤسسة معا، إضافة إلى اعتبارها أحد أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسات، وعلاقتها بفاعلية وكفاءة هذه المؤسسات.

كما يمكن إبراز أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسة من خلال ما يلي:

– تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والانجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة الواحدة؛ [2]

– تعتبر عاملا مهما في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والطموح ، حيث تعمل على جذبها من خلال إحساسهم بتوفر عدالة في التعويضات، الترقيات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات... يدفعهم إلى الالتحاق بمثل هذه المؤسسات؛ [3]

1 العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، ط1، دار الكنوز للمعرفة العلمية وللنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 111 .

2 بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنسر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 309.

3 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 50.

– تطبيقها يمنح العاملين فرصة المشاركة بإبداء الرأي فيما يتعلق بعملهم مما يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم للمؤسسة؛[1]

– تُبرز منظومة القيم الاجتماعية، والأخلاقية عند الأفراد، وتُحدد طرق التفاعل فيما بينهم، وفي كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المؤسسة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي؛[2]

– تؤدي إلى تحديد نظام الرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية، والقدرة على إعادة تصميم الوظائف وتصحيح الانحرافات؛[3]

– تعتبر أداة إدارية فعالة، يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الراغبة في التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج، إلى مفهوم التركيز على المعرفة، الأمر الذي يعتمد على الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها كما تمكن المدراء من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين [4]

هناك من يرى أن أهمية العدالة التنظيمية تعود إلى سببين هما:[5]

– أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمؤسسة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا؛

– أن الأفراد عادة يرغبون في الشعور بأنهم جزء من المؤسسة، وتوافر العدالة مؤشر يدل بأنهم مقبولين ومقدرين من قبل قياداتهم.

كما يمكن أن تظهر أهمية العدالة التنظيمية على مستويين:[6]

– المستوى الإنساني: وهو ما يتعلق بالجوانب النفسية للفرد،بحيث أظهرت العديد من الدراسات أن عدم شعور العامل بالعدالة، له أثار سلبية على حالته الصحية، نتيجة الضغوط والاضطرابات النفسية، وقد يؤدي

1 حاكم جبوري الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد14، العدد3، جامعة القادسية، العراق، 2012، ص14.

2 الفهداوي فهمي، والقطاونة نشأت، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد24، العدد2، الأردن،2004، ص15.

3 زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، 2006، ص 53.

4 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية،دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص362.

5 عبد الملك أحمد المعمري، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 9، دار جامعة عدن للنشر والطباعة، الجمهورية اليمنية، 2012، ص359.

6 حاكم محسن محمد البيعي وآخرون، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 260، العدد7، جامعة بابل، العراق، 2012، ص7.

هذا الحال إلى ما يسمى بالاغتراب الوظيفي(هو شعور يصف الصلة بين الفرد والوظيفة، بحيث كلما ارتفعت درجة الاغتراب دل ذلك على ضعف هذه العلاقة)

– **المستوى التنظيمي**: تبرز هذه الأهمية نتيجة ارتباط العدالة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية (كالرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الولاء والالتزام التنظيمي،...).

يمكن القول أن للعدالة التنظيمية أهمية بالغة في المؤسسة، باعتبارها تشكل ضابطا توازنيا لها على صعيد السلوك الإداري والإنساني، حيث إن الفشل في إرساء مبادئ العدالة يمكن أن يؤدي إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد وتجنب المهام التعاونية، والتركيز على المصالح الشخصية، الأمر الذي يؤثر سلبا على المؤسسة .

المطلب الثاني: العدالة التنظيمية: النشأة والتطور في الفكر الإداري

تعتبر الفلسفة المرجع الأول الذي تناول مفهوم العدالة، لينتقل بعدها هذا المفهوم إلى مجالات السياسة، القانون، علم النفس والاجتماع والإدارة[1]. تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها الباحث الأمريكي (Stacey Adams) سنة 1963 ، والتي تفترض أن العامل يقوم بمقارنة نسبة مدخلاته (الجهد، ساعات العمل، الخبرة،...) إلى مخرجاته (الرواتب، الحوافز، المكافآت...) مع نفس النسبة لزملائه في العمل، فإذا تساوتا النسبتان نقول أن هناك عدالة، أما في حالة العكس فهذا يعني غياب العدالة، وبالتالي شعور الفرد بالظلم، الأمر الذي يدفعه إلى القيام بسلوكيات معينة قصد تخفيف هذا الشعور.[2]

مع بداية اهتمام الباحثين بالعدالة في بيئات العمل في أوائل الستينات، انصبت دراساتهم حول عدالة توزيع المخرجات، ثم انتقلت هذه الأبحاث في منتصف السبعينات إلى دراسة عدالة مختلف الإجراءات والقرارات المتبعة في توزيع تلك المخرجات على العاملين في المؤسسة، حيث قدم الباحثان الأمريكيان تيبو وولكر (Thibaut & Walker) سنة 1975 بحثا مفاده أن الأفراد يتقبلون القرارات والإجراءات، ويعتبرونها عادلة، متى شاركوا في صنعها؛ ثم يأتي الباحثان بيز وموج (Bies & Moag) ليقدما سنة 1986 دراسة حول رأي العامل متلقي القرار أو الإجراء عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عند تطبيق هذه القرارات أو

1 المهدي جاسر فتحي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص33

2 السعود راتب، وسلطان سوزان، العدالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية بها، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد21، العدد04، 2006، ص128.

الإجراءات عليه في المؤسسة.[1] كما تنسب صياغة مصطلح العدالة التنظيمية إلى الباحث جرينبرج (Greenberg)في عقد الثمانينات من القرن العشرين، حيث وصف العدالة التنظيمية كموضوع ظهر في الأدبيات خلال محاولات وصف دور النزاهة (العدالة) في بيئات العمل.[2]

تعتبر الإدارة نشاط يقوم على التنسيق بين مصالح العامل والمؤسسة، الأمر الذي يفرض العدل كأحد أهم العوامل في الحفاظ على هذه العلاقة، لذلك نجد أن مختلف مدارس الفكر الإداري، قد تناولت بصورة مباشرة أو غير مباشرة مفهوم العدالة التنظيمية؛ حيث تعتبر المدرسة العلمية بقيادة تايلور (F.Taylor) بداية التفكير في كيفية تحقيق العدالة في المنظمات، حيث يقوم هذا المدخل على فرضية وجوب استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، وكذا محاولة تحقيق معادلة تساوي أقصى العوائد بين العاملين وأصحاب العمل.[3] تتجلى مظاهر العدالة التنظيمية في هذا المدخل من خلال تصميم طريقة وحيدة مثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين، بطريقة عادلة، وتعيينهم في الوظائف المناسبة ، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة، وربط الأجور بحجم الإنتاج.[4]

أما نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول (Henri Fayol)التي تتضمن أربعة عشر مبدأ، يضمن تطبيقها زيادة كفاءة العمل، وهي ترتبط في أغلبها ارتباطا وثيقا بالعدالة التنظيمية، كالمساواة التي تعني تطبيق نفس القوانين واللوائح على جميع العاملين وبشكل عادل، وأيضا التقسيم العادل للأجور، التعويضات والمكافئات التي تتناسب مع الجهد المبذول، أخذا بعين الاعتبار تقسيم العمل والتخصص الوظيفي لكل عامل، إضافة إلى التطبيق العادل لأنظمة الجزاء والعقاب على جميع العاملين.[5]

1 بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، 2012، ص151.

2 المهدي جاسر فتحي، مرجع سابق، ص 52.

3 زايد عادل محمد، مرجع سابق، ص 65.

4 الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 65.

5 علي المعايطة، تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم المواطنة واقع وأفاق، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 35.

من جهة أخرى فإن التنظيم البيروقراطي بقيادة ماكس ويبر (Max Weber) فقد ركز على البعد القانوني والالتزام بالقواعد، اللوائح، والأنظمة بما يعزز قيم العدل.[1] وتتضح معالم العدالة التنظيمية وفق هذا النموذج فيما يلي:[2]

- التخصص وتقسيم العمل لضمان العدالة في توزيع العوائد على العاملين؛

- تسلسل السلطة، ووجود قوانين رسمية، ونظام للإجراءات مقنن، إضافة إلى الترقية على أساس الجدارة لضمان عدالة في تطبيق الإجراءات المختلفة؛

- الموضوعية عوض الشخصية لتحقيق العدالة في التعاملات مع العاملين.

خلافا لنظرة المدارس السابقة، تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على فرضية أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل، حيث يمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية؛ فقد أكدت على احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها، إضافة إلى ضرورة اعتراف الإدارة بالتنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة، كذلك ركزت على مصالح العاملين لتلتقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الأخر، مما يجعل العامل يشعر بالعدالة، وعدم الإجحاف في حقه ضمن معادلة مشتركة.[3]

بالنسبة للمدرسة السلوكية فقد ركزت على العدالة في التعاملات بين العامل والمؤسسة، وعلى ضرورة تكافؤ الفرص في العمل، وحقوق العاملين بدون أي تمييز لا من حيث العرق، ولا الدين، ولا الجنس، ولا اللون، بحيث أن غياب العدالة يكون سببا في خلق الصراع السلبي في المؤسسة. [4]

أما بالنسبة لنظرية النظم المفتوحة فهي تفترض أن المؤسسة تتكون من مجموعة عناصر تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها، وأيضا مع البيئة المحيطة، حيث تتجلى مظاهر العدالة التنظيمية في هذه النظرية من خلال تركيزها على أهمية البيئة الخارجية، باعتبارها مصدرا للعدالة، وأي إهمال لهذا المصدر قد يؤثر سلبيا على شعور

1 العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط05، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص34.

2 الحميدي منال حسين، العدالة التنظيمية لدى مدرسات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، العربية السعودية، 2012، ص70.

3زايد عادل محمد ، مرجع سابق ، ص74

4 الفهداوي فهمي، والقطاونة نشأت، مرجع سابق، ص 13.

العاملين بالعدالة التنظيمية.[1] كما يمكن إبراز مظاهر العدالة التنظيمية في هذا المدخل من خلال الخصائص التالية:[2]

– **التغذية العكسية**: تتمثل في عملية استغلال المعلومات الواردة من البيئة الخارجية، في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما يساعد على تحقيق العدالة التنظيمية خاصة المتعلقة بتطبيق الإجراءات؛

– **الوعي البيئي**: تفترض هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية تمثل جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع، بحيث أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المؤسسة والعكس صحيح؛

– **خاصية الدورية**: يقصد بها أن مخرجات نظام معين هي مدخلات لنظام أخر، وتؤكد هذه الخاصية أن النظام الكلي للعدالة التنظيمية يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية؛

– **الاندثار السلبي**: تعني هذه الخاصية أن المنظمات تتجه نحو الاندثار، والخروج من السوق، نتيجة لعدة عوامل، مما يحتم عليها انتهاج بعض الأساليب كتخفيض عدد العمال، أو البيع، أو الاندماج، الأمر الذي يؤثر على إحساس العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين؛

– **النمو والتوسع**: تعني هذه الخاصية أن عملية التوسع والنمو لا تعني بالضرورة زيادة في جودة النظام بقدر ما تعني زيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها، كما أن عملية التوسع والنمو تستدعي أن يسبقها عملية الهدم، حيث تظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم؛

– **حالة الاستقرار**: تعني هذه الخاصية أن النظام ينبغي أن يظل في حالة استقرار بالرغم من حاجاته إلى المدخلات وإلى طرح المخرجات، ومن المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة.

يعتبر المدخل الموقفي أحد أبرز أشكال مدرسة النظم، حيث يرى أن لكل ظاهرة تنظيمية ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية، وبالتالي مراعاة كل حالة حسب ظروفها ومتغيراتها، مما ينعكس على العدالة التنظيمية من خلال التعامل مع العاملين وفقا لظروفهم البيئية والاجتماعية والنفسية.

أما النظرية الإدارية اليابانية، تتضح ملامح العدالة التنظيمية فيها من خلال أساليب التقييم والترقية البطيئة ونظام الحوافز والروح الاجتماعية، الأمر الذي يرسخ قيم العدالة التنظيمية بين العاملين.

1 محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 28.

2 عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر، حلب، سوريا، 2008، ص 90.

المطلب الثالث: أوجه العدالة التنظيمية ومقومات إدراكها

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأوجه أو الأشكال التي تأخذها العدالة التنظيمية، إضافة إلى التعرف على مقومات إدراكها في المنظمات.

الفرع الأول: أوجه العدالة التنظيمية

تبرز أوجه العدالة التنظيمية فيما يلي:

أولاً: العدالة الفردية: تظهر هذه العدالة من خلال المقارنة التي يقوم بها الأفراد في نفس الوظيفة، داخل نفس المؤسسة، تحت جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية، التي قد تساعد في التباعد بين المساهمات التي يقدمها العاملين، والتي لا يمكن تجاهلها من طرف إدارة المؤسسة.[1] يقوم الفرد بهذه المقارنة على عدة مستويات، كأن يقارن بين الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها فيما لو عمل في موقع آخر في المؤسسة، كما يقارن بينه وبين بقية العاملين فيما يتلقاه من حوافز في نفس القسم ومن ثَمّ يستطيع العامل من خلال هذه المقارنة تقييم ما يحصل عليه، ويحكم على مدى عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.[2]

ثانياً: العدالة الداخلية: يبرز هذا الوجه من العدالة من خلال تداخل الوظائف في المؤسسة الواحدة، حيث يتم على أساس هذه العدالة تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى في نفس المؤسسة، فمثلا العاملون يتوقعون أن ما يحصل عليه المدير من عوائد يفوق ما يحصل عليه نائبه، وما يحصل عليه هذا الأخير يزيد عن ما يتلقاه مساعده وهكذا[3]. بمعنى آخر، ينبغي أن تتماشى العوائد (أجور، مكافآت، حوافز...) مع المؤهلات الجهود، والخبرة التي تتطلبها الوظيفة، وعليه يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية.

ثالثاً: العدالة الخارجية: يعتمد هذا الجانب من العدالة، على مقارنة أوجه التشابه بين الوظائف في مختلف المنظمات، حيث يتم الكشف عن السياسات المتبعة في هذه المنظمات فيما يتعلق بجهاز المخرجات، حيث تتحقق العدالة عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العامل مع العائد الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى.[4]

1 بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص307.

2 حمود خضير كاظم والخرشة ياسين كاسب، إدارة المارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص50.

3 بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص 306.

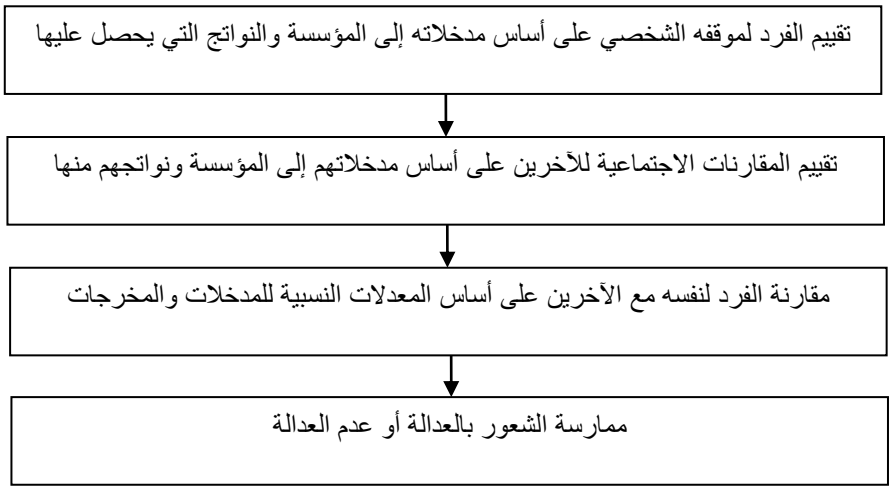
4 عادل زايد، مرجع سابق، ص04.

الفرع الثاني: مقومات إدراك العدالة التنظيمية:

ترتكز العدالة التنظيمية على مجموعة من المقومات الأساسية، التي تستند إلى مسلّمة هامة مفادها أن العاملين يرغبون في معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، ومن ثَمَّ فإن مقومات العدالة التنظيمية تقوم على عملية المقارنات التي يتم بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي بحيث أن هذه المقومات تصب في الطريقة التي يتم بها إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم.[1]

الشكل التالي يبين عملية تكوين العاملين إدراك العدالة التنظيمية وهي تتشكل من أربع خطوات:

شكل رقم (02): بناء إدراك العدالة لدى العاملين



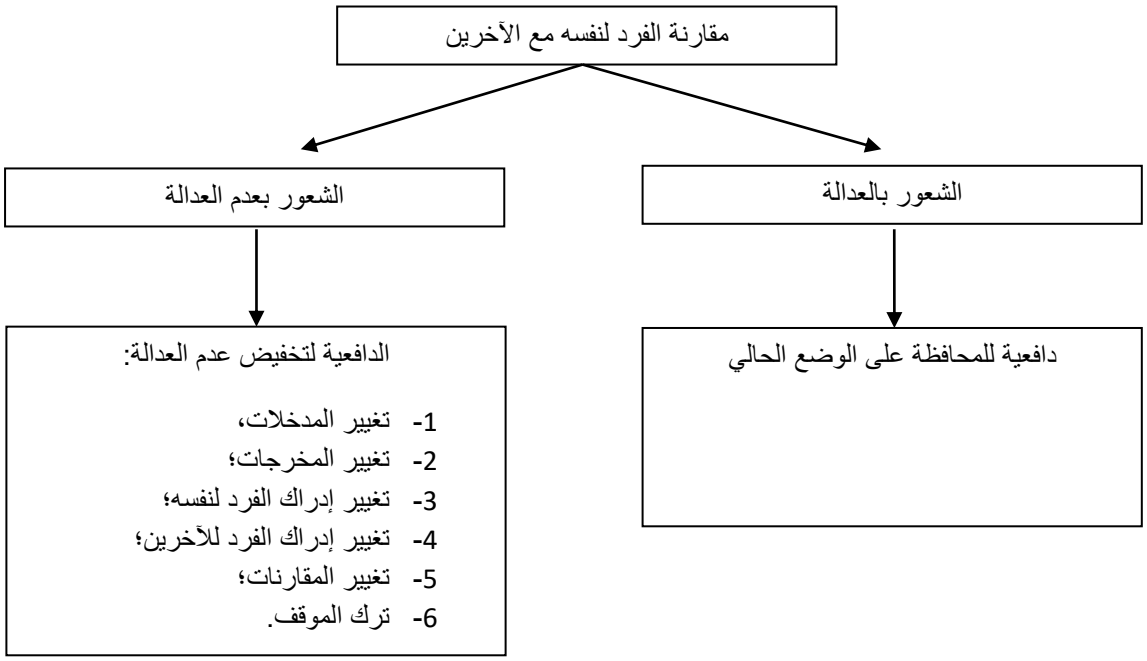
المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص127.

من الشكل السابق يتضح أن العامل يقوم أولا بتقييم نفسه في المؤسسة من خلال طريقة معاملة المؤسسة له، وبعدها يقوم بتقييم الآخرين الذين هم معه في نفس المؤسسة، أو في منظمات أخرى، ثم يقوم بعملية المقارنة بينه وبين الآخرين، وكمرحلة أخيرة يتم تشكيل إدراك العدالة أو عدمها، حيث لا يشترط تساوي المدخلات والنواتج، لكن يتطلب الأمر أن تكون النسبة فقط متساوية.

بناء على المرحلة الأخيرة من الشكل السابق (إدراك العدالة من عدمه) يقوم العامل باختيار بديل من البدائل الموضحة في الشكل التالي:

1 سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، الأردن، 2008، ص 435.

الشكل رقم (03): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص85.

من خلال الشكل السابق، يتضح أن العامل إذا أدرك وجود عدالة في المؤسسة فإن ذلك سيحفزه ويدفعه للاستمرار في العطاء للإبقاء على هذه الحالة، أما في حالة العكس فمن المتوقع أن يسلك أحد أو أكثر الأنماط السلوكية التالية:[1]

– **تغيير المدخلات**: كالتقليل من حجم الجهد الذي يبذله في العمل؛

– **تغيير المخرجات**: كالمطالبة بزيادة الأجر أو المكافئات؛

– **تغيير إدراك الفرد لنفسه**: بالقول مثلا أن هذا الحال مؤقت وسوف يتم تحسينه مستقبلا

– **تغيير إدراك الفرد للآخرين**: من خلال العمل على تغيير مدخلات أو مخرجات الشخص موضوع المقارنة، كمحاولة إقناعه بفكرة قبول عمل إضافي أخر؛

– **تغيير المقارنات**: يكون ذلك من خلال تغيير الشخص موضوع المقارنة؛

– **ترك الموقف**: كتغيير منصب العمل، أو ترك العمل في المؤسسة نهائيا.

1 محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص305.

بناء على الادراكات اتجاه العدالة التنظيمية في المؤسسة، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات التالية:[1]

- كل فرد في المؤسسة يحتاج إلى معرفة معيار الحصول على المكافئات، هل بناء على النوعية أم الكمية؛

- ينمي الأفراد وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمكافئات، فهم يدركون نوعيات متعددة منها، بعضها مادي والبعض الأخر معنوي؛

- في ضوء إدراكهم للواقع يبني الأفراد تصرفاتهم، سواء من خلال الشعور بالعدالة أو بعدمها.

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث من مفاهيم أساسية للعدالة التنظيمية، يمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم اختلفت الآراء حول مفهومه، لكنها توحدت على أهميته في المنظمات لما تتضمنه من أبعاد اجتماعية وتنظيمية، ذات التأثير الواسع على العاملين، باعتبار أن سلوكياتهم واتجاهاتهم تتحدد وفقا لدرجة إدراكهم للعدالة التنظيمية، حيث تعود جذورها التاريخية إلى الفلسفة، لتنقل إلى مجال علم النفس، والاجتماع، ثم إلى الإدارة؛ كما عرفت تطورات في الفكر الإداري، حيث اختلفت المداخل الإدارية في الأساليب المستخدمة في تحقيق العدالة، كما أن مقومات العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يتم بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي.

1 راوية حسن،مرجع سابق، ص132.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية ومحددات إدراكها

يتشكل المفهوم الكامل للعدالة التنظيمية من مجموعة أبعاد، يبني عليها العاملون إدراكهم للعدالة من عدمه في المؤسسة، حيث ركز الباحثون دراساتهم في بداية الستينات من القرن العشرين على عدالة توزيع العوائد (النواتج) التنظيمية كالأجور والمكافئات والحوافز، وهو ما شكل البعد الأول الذي اصطلح عليه: العدالة التوزيعية، لكن هناك من الباحثين من رأوا أن هذا البعد لا يقدم إلا نظرة جزئية حول العدالة التنظيمية، الأمر الذي مهّد في بداية السبعينات إلى الاهتمام أكثر بالإجراءات المتبعة في توزيع العوائد التنظيمية، هذه الفكرة أعطت ميلاد البعد الثاني للعدالة التنظيمية سُمي ببُعد العدالة الإجرائية، أما في عقد الثمانينات ازدادت الدراسات والبحوث حول المعاملات الشخصية التي يتلقاها العاملون أثناء تعاملهم مع صناع القرار في المؤسسة، والتي نتج عنها البعد الثالث للعدالة التنظيمية تحت مصطلح العدالة التفاعلية أو التعاملية. هناك من الباحثين من أضاف أبعادا أخرى، كالعدالة التقييمية التي تشير إلى مدى نزاهة التقييم الإداري الصادر بحق العامل فيما يتعلق بكل من: الأداء، السلوك والعمل، والعدالة الأخلاقية التي تعني درجة إدراك العامل للعدالة في المعاملة الإنسانية الأخلاقية التي يتلقاها في المؤسسة[1]؛ إضافة إلى عدالة العلاقات الشخصية التي تصف الاحترام والتقدير في معاملة المدير للعمال، وأخيرا عدالة المعلومات التي تركز على مجموعة التوضيحات والمعارف المقدمة حول دوافع استخدام إجراءات معينة دون غيرها، أو الطرائق المعتمدة في تخصيص النواتج المتعلقة بالعاملين.[2]

أما نحن في هذه الدراسة، سنعتمد التصنيف المقدم من طرف الباحثين(Niehoff and Moorman)[3] اللذان قاما بتقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية أو التفاعلية، باعتبار أن هذا التصنيف متضمن للأبعاد المعتمدة في الدراسات الأخرى، حيث نجد أن العدالة التقييمية وعدالة المعلومات يمكن تصنيفهما ضمن بعد العدالة الإجرائية، أما بالنسبة للعدالة الأخلاقية والعلاقات الشخصية يمكن إدراجهما ضمن بعد العدالة التعاملية.

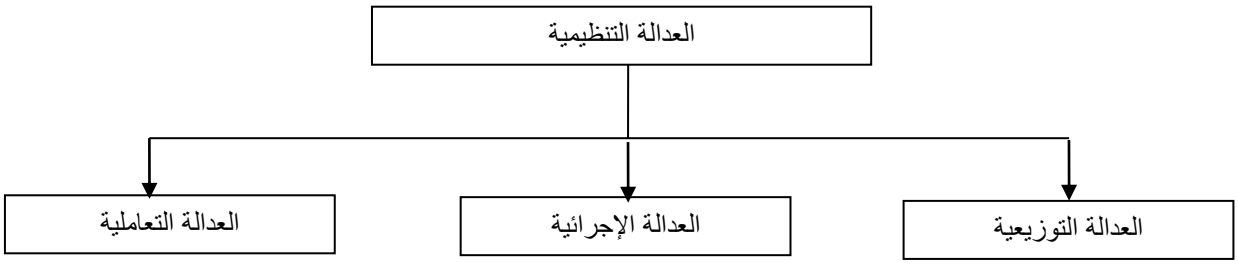
1 سامر عبد المجيد البشابشة، مرجع سابق، ص429.

2عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 03،جامعة القادسية، العراق، 2007، ص151.

3 Niehoff.B and Moorman.R, Justice as mediator of the Relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, Academy of management journal, Vol 36, N° 03, 1993, P547.

والشكل التالي يبين التقسيم المعتمد:

شكل رقم (04): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: العدالة التوزيعية

تعتبر الحاجة عند الإنسان الدافع الرئيس للعمل، كما يوجد ارتباط وثيق بين حاجات العامل وبين مجموع الحوافز التي يحصل عليها من عمله، حيث نجد أن أكثر هذه الحوافز تأثيرا عليه هي تلك التي تشبع حاجاته، مثل الأجور، المكافئات والعلاوات. لهذا ينبغي على المؤسسة أن تولي طريقة توزيع هذه العوائد أهمية بالغة خاصة فيا يتعلق بالعدالة، والموضوعية.

أولاً: نشأة ومفهوم العدالة التوزيعية

العدالة التوزيعية، مصطلح استعمل في البداية من طرف الفلاسفة والسياسيين، ليتم تطويره من قبل عالم الاجتماع الأمريكي (Homans) سنة 1961 كمصطلح شبه اقتصادي، ثم استخدمه العالم الأمريكي الأخر (Stacey Adams) أول مرة سنة 1965 كمصطلح إداري سلوكي.[1] هذا الأخير من خلال نظريته "العدالة"، صمم نموذجا مرجعيا للعدالة التنظيمية.

يشير مفهوم العدالة التوزيعية إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، فهي تتعلق بالنتائج المتحصل عليها من العمل، خاصة تلك المرتبطة بتوزيع الأجور، المزايا العينية، والترقيات، حيث تتحقق عدالة التوزيع عندما يشعر العامل أن ما يحصل عليه من عوائد يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه.[2]

1 انتصار عباس حمادي الدلّيمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 03، العراق، 2012، ص51.

2 Niehoff.B and Moorman.R , Op.Cit, P 548.

تعكس العدالة التوزيعية مدى شعور العاملين بعدالة فيما يحصلون عليه من عوائد، التي قد تكون في شكل أجور، مكافئات، ترقيات وحوافز مقابل الجهد المبذول في العمل، حيث أن العاملين لا يهتمون فقط بكمية العوائد، بل كذلك بمدى عدالة هذه العوائد.[1]

كما يقصد بالعدالة التوزيعية، العدالة المدركة عن توزيع الموارد في المؤسسة، فهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، حيث أنهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المؤسسة[2]. تستند العدالة التوزيعية على الفرضيتين التاليتين:[3]

– العاملون دائما ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن العامل يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي؛

– العاملون مدفوعون أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة، بمعنى أن توافر ظروف العدالة تجعل العامل في حالة توازن ديناميكي، أما في حالة العكس فإنه يشعر بالتوتر مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي من خلال البحث عن تحقيق العدالة.

بناء على الفرضين السابقين، تؤكد بعض الدراسات على أن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع مقارنة بما يبذلوه من جهد، يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، حيث تعتبر عملية تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، ذات أهمية بالغة في الفهم الجيد لأثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية لدى العاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالة التي تزيد فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الشعور بالعدالة التوزيعية يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم.[4]

1 عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص242.

[2] عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص149.

[3] عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 38.

[4]Organ.D, The motivational basis of organisational citizenship behavior, vol 12, 1990, P43.

وعليه فإن للعدالة التوزيعية جانبين أساسين هما:[1]

– **الجانب المادي**: يمثل حجم ومضمون ما يحصل عليه العامل من عوائد مادية(مزايا عينية)؛

– **الجانب الاجتماعي**: يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير العامل الذي يحصل على العوائد المادية.

يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا في مدى حساسية العاملين للعدالة التوزيعية، أو لمدى توازن المدخلات والمخرجات، وعليه يمكن تقسيم العاملين إلى ثلاث مجموعات بناء على حساسيتهم للعدالة كما يلي:[2]

– **المؤثرون أو المعطاءون**: هم مجموعة من الأفراد يستمدون رضاهم من تغليب مخرجاتهم على ما يستحقون من مدخلات، وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه؛

– **الوسطيون أو المساوون**: هم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معدلات العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين بمعنى أخر هذه المجموعة تبدل إحساسها بين الرضا وحالة الشعور بالذنب (حالة زيادة المخرجات مقابل مدخلاتهم)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص المخرجات مقابل مدخلاتهم)؛

– **الذاتيون أو الأنانيون**: هم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة، أو كونها في غير صالحهم.

نلاحظ من خلال هذا التقسيم أن درجة الحساسية لعدالة التوزيع في المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مقارنة المدخلات بالمخرجات التنظيمية، وعليه يمكن سرد بعض الأمثلة حول هاتين الأخيرتين (المدخلات والمخرجات التنظيمية):

1– المدخلات التنظيمية: تعني مجموع المساهمات التي يقدمها العامل للمنظمة، نذكر من بينها:

---

[1] Greenberg.J , Op.Cit, P436.

2 معمري حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 66.

– **الجهد الوظيفي**: يعني كمية الطاقة التي يبذلها العامل في أداء عمله، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء، وكمية الجهد تعتمد على التفاعل ما بين تقييم المكافأة وإدراك احتمالية الحصول عليها.[1]

– **الخبرة العملية**: تعبر عن مجموعة المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة نتيجة تكرار المشاركة في عمل أو حدث معين، وهي تتوافق غالبا مع كلمة التجربة. [2]

– **التعليم**: يقصد به التعلم الذي يتم بالمؤسسة، وهو التغير الدائم النسبي في السلوك الحالي أو المحتمل للعاملين الناتج عن الخبرة، والممارسة المباشرة أو غير المباشرة للمهام الوظيفية.[3]

– **التدريب**: يعبر عن الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها، أو هو إجراء منظم يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين، وغالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم.[4]

– **الولاء للمنظمة**: يعبر عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح إنسان تستغرقه المؤسسة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المؤسسة من خلاله.[5]

2– المخرجات التنظيمية: تعبر عن مجموع ما يتحصل عليه العامل من عوائد مادية أو معنوية، نذكر منها:

– **الأجور**: تتمثل في كمية النقود التي يتقاضاها العامل لقاء قيامه بأعمال معينة تخدم أرباب العمل، وهي ذات قيمة مباشرة للعامل كونها مصدر إشباع ضروريات الحياة.[6]

– **المزايا العينية**: مجموع الخدمات المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها، والغرض منها إنشاء مناخ ملائم يُشعر العامل بالأمان، الرعاية والاهتمام؛ نذكر منها: الخدمات الصحية، الخدمات التسهيلية (المواصلات، الإسكان،

---

1 حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص26.

2 نفس المرجع، ص30.

3 حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص75.

4 بيومي مجدي أحمد، ولطفي محمد السيد، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص277.

5 الأحمدي طلال بن عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المؤسسة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 01،الأردن، 2004، ص11.

6 سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص200.

الإطعام...)، الخدمات التعليمية الثقافية، الخدمات الاجتماعية والرياضية، الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر، القروض...

– الاستقلالية: يرى بعض الباحثين أن الاستقلالية قد تفضي إلى مستويات أعلى من الإبداع الابتكار، وحتى الفاعلية، حيث أن السماح للعامل بأداء مهامه بطريقته الخاصة يجعله أكثر إنتاجية، باعتبار أن الدافع للعمل نابع من داخله، كما يرتبط هذا المفهوم بالتمكين، الذي يهدف إلى تحرير طاقات العاملين، وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة.

يعتبر كثير من منظري العدالة التنظيمية (Smpson,Leventhal,Deutsh,Organ) أن العاملين يميلون إلى استخدام مجموعة من المبادئ كقاعدة لتوزيع العوائد التنظيمية، والتي يمكن حصرها في :

1– الإنصاف: يستند هذا المبدأ على فكرة توزيع المكافئات على أساس المساهمة، فالعامل الذي يشتغل بالدوام الكامل يستحق عوائد أفضل من الذي يشتغل بدوام جزئي، وفي حالة العكس يُعد خرقا لهذا المبدأ.[1]

2– النوعية (المساواة): يقوم هذا المبدأ على فكرة تساوي العاملين في فرص الحصول على المزايا والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، وهذا بغض النظر على خصائصهم الفردية(الجنس، العرق، اللون...)، فإذا أخذنا مثال الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة ينبغي أن تشمل جميع العاملين بدون استثناء ذوو الأداء الضعيف، وإذا حصل العكس فهذا يعتبر تجاوز على مبدأ المساواة.[2]

3– الحاجة: يعني هذا المبدأ أولوية العامل ذو الحاجة الملحة على بقية العاملين، وهو ما ينطبق على مثال الإعانات المالية في إطار الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، ففي هذه الحالة تكون الأولوية لذوي الحالات الإستعجالية، فإذا حصل العكس، فهذا يعتبر تجاوز على قاعدة الحاجة.[3]

كما يمكن أيضا أخذ اعتبارات أخرى لإدراجها في اختيار قواعد توزيع المخرجات في المنظمات مثل طبيعة وندرة الموارد الموزعة، وتبدو العدالة أقل أهمية على وجه التحديد عندما تزداد ندرة الموارد، كما أن المكافئات ذات الطبيعة الاجتماعية والعاطفية تميل أن توزع بالتساوي أو على أساس قاعدة الحاجة الشخصية،

[1] علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد14، العدد 04، العراق، 2012، ص 70.

[2] عامر علي حسن العطوي، مرجع سابق، ص 149.

[3] نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص 81.

بينما المكافئات الاقتصادية فهي توزع على العموم على أساس قاعدة المساواة، مع العلم أن هناك استثناءات لهذا الإجراء العام.[1]

ثانياً: محددات إدراك العدالة التوزيعية

العامل وكنتيجة تخليه عن قدر من حريته والعمل ساعات معينة وتنفيذ متطلبات الوظيفة، يتوقع من المؤسسة أن تشبع حاجاته المادية والشعور بالأمن الوظيفي، وتوفر له فرص النمو والتقدم وتحقيق الذات، مقابل ذلك تتوقع المؤسسة من العامل أن يخصص الوقت ويبذل الجهد ويظهر الالتزام والإخلاص والحماس والولاء لها، وعدم تحقيق هذه التوقعات بالنسبة للطرفين يعني فشل التوافق بينهما مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي من جانب العاملين، وزيادة الفصل من العمل من جانب المؤسسة، الأمر الذي يؤثر على فعالية المؤسسة،[2] وعليه فقد اقتصر بعد العدالة التوزيعية على محددين أساسين هما:[3]

1- عملية توزيع العمل: تقسيم العمل إلى مجموعة وظائف على أن يتولى كل عامل وظيفة معينة والغرض الرئيس من توزيع أعباء العمل هو زيادة كفاءة العمال المفضية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم عوائدهم .

2- تقدير الأجر المناسب: مكافأة العامل بالأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله أو مع مدخلاته، أي تحديد الأجر العادل مقابل الكمية العادلة من العمل، بمعنى حصول كل عامل على العائد المستحق مقابل الكمية من العمل التي ينبغي عليه القيام بها والتي تتوافق مع قدراته وطاقاته.

بناء على ما سبق يمكن القول أن العدالة التوزيعية تعتبر أول بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الذي اهتم به الباحثون، والتي تعبر بصورة شاملة عن مدى عدالة توزيع النواتج (الأجر، المكافئات، المهام والمسؤوليات...) من وجهة نظر العاملين.

لغاية الاستفادة من مبدأ العدالة التوزيعية في المؤسسة، ينبغي مراعاة بعض الإجراءات منها:[4]

---

[1] رابح الله عبدا لقادر، علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي'سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي): دراسة وصفية بمركب المضادات الحيوية بالمدية، أطروحة دكتوراه في العلوم اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر02، 2015، ص 89.

[2] عسكر سمير أحمد، المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد 02، عمان، الأردن، 1990، ص48.

[3] حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص32.

[4] عبد الباري درّة، الصباغ إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادية والعشرين: منحى منظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008 ص404.

– تفادي دفع أجور أعلى من مما يجب: حيث يعتقد البعض أن منح العاملين أجورا أعلى مما يجب قد يحفزهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، إلا أنه قد يحدث العكس باعتبار أن هذه الزيادة قد تكون مؤقتة ومع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه، الأمر الذي يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي، إضافة إلى أن منح البعض أكثر مما يستحقون يدفع بالباقي– وهم الأغلبية– إلى خفض مستوى الأداء وخلق حالة عدم الرضا.

– تفادي دفع أجور أقل مما يجب: قد يترتب على منح أجور أقل مما يجب لغرض تخفيض التكاليف، إلى نتائج وخيمة على المؤسسة، نتيجة سلوك العاملين تصرفات سلبية كالسرقة، استقطاع الكثير من وقت العمل في الراحة، الإضرابات ، كما يفضي في بعض الحالات إلى ترك العمل نهائيا في المؤسسة.

– وعي العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية: بحيث إن العاملين يدركون العدالة التنظيمية من خلال مقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم بعاملين قد ينتمون إلى منظمات أخرى ، الأمر الذي يشكل تحديا للمديرين، نظرا لعدم إمكانية التحكم في مدخلات ومخرجات هذه المنظمات.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

أثار الباحثون في مجال العدالة التنظيمية مجموعة من الاستفسارات التي لم تلق الاهتمام في مجال العدالة التوزيعية، وبصورة أدق التساؤلات المتعلقة بكيفية إدارة المخرجات والممارسات المرتبطة بحل النزاع في المنظمات، الأمر الذي مهّد إلى إعادة النظر في نمط العدالة الذي يهتم بطريقة صنع القرار بدلا من محتوى القرار، بمعنى آخر الاهتمام بالتساؤل: كيف يتم صنع القرار؟ عوض التساؤل عن ماهية ذلك القرار هذا الأخير شكّل محور أبحاث العدالة التوزيعية، وعليه بدأ التركيز ينصب حول دراسة العدالة المتعلقة بكيفية تطبيق الإجراءات التنظيمية في بيئات العمل المختلفة.

أولاً: نشأة ومفهوم العدالة الإجرائة:

ظلت البحوث في مجال العدالة التنظيمية مقتصرة فقط على مفاهيم العدالة التوزيعية، إلى غاية بداية السبعينات، أين بدأ الباحثون يعتقدون أن تقييم الفرد للعدالة التنظيمية لا يبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية)، وإنما على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي عرف بالعدالة الإجرائية.[1]

[1] Hyong-Ryong Lee, An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and satisfaction organizational commitment and turnover intentions in the lodging

يعود الفضل في إثارة اهتمام الباحثين بقضايا العدالة الإجرائية إلى كل من (Thibault &Walker) سنة 1975، حيث قاما بسلسلة من الدراسات حول طبيعة ردود الأفعال التي تتبع مختلف إجراءات تسوية النزاعات، وأدرجا ذلك في نموذج أسموه: العدالة الإجرائية، والتي تمثل في هذا النموذج التصورات والإدراكات الذاتية للعاملين حول الطريقة التي بواسطتها يتم توزيع العوائد.[1]

كما أسهم الباحث (Leventhal) في موضوع العدالة الاجرائية من خلال تقديمه نموذجا سنة 1980، يعتبر مرجعا للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية.[2]

يشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى:

- "عدالة العمليات التي أدت إلى تحديد النتائج".[3]

- "العدالة المدركة من طرف العاملين للإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بنتائج العمل".[4]

- "العدالة المتعلقة بالسبل والعمليات المستخدمة في تحديد النتائج، أو المخرجات."[5]

- "الإجراءات الرسمية العادلة، بمعنى الإجراءات التي صُممت لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو العمل على تقليل الانحياز والأخطاء في القرارات من خلال تبني إجراءات معينة، وقدرة العامل على الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة في تقييم العاملين". [6]

- "مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات".[7]

---

industry, Thesis for the degree of doctor of philosophy in hospitality and tourism management, The faculty of the Virginia polytechnic and state university, Blacksburg, Virginia, April 2000, P27.

[1] رابح الله عبد القادر، مرجع سابق، ص90..

[2] بندر كريم أبو تايه، مرجع سابق، ص151.

[3] Cropanzano.R, Justice in the workplace from theory to practice, Lawrence Erlbaum associates, United state of America, vol 02, 2001, P 04.

[4] سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة لأراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص256.

[5] Cropanzano.R , Folger.R, Organizational justice and human resources management, Thousand oaks, California, Sage publications, 1988, P 26.

[6] Greenberg.J, Prmote procedural justice to enhance accetance of work outcomes, In E.A.Locke(Ed), A handbook of principales of organizational behavior, Oxford, England: Black- Kwell, P437.

[7] Moorman.R, Rellationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, Journal of applied psychology, Vol.76, N°.06, p 845.

من خلال المفاهيم السابقة للعدالة الإجرائية يتضح أنها تركز في مجملها على مدى إدراك العاملين لعدالة الإجراءات، السياسات، العمليات التنظيمية، والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية؛ وعليه يمكن القول أن العدالة الإجرائية هي ذلك الانطباع الذي يدركه العامل اتجاه الإجراءات المنتهجة من طرف المؤسسة في اتخاذ قرارات التوزيع، وهي تختلف باختلاف ذاتية كل عامل، حيث ما يراه بعضهم إجراءً عادلا، يراه البعض الأخر غير ذلك.

إن الإجراءات التنظيمية المتبعة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، ينبغي أن تتضمن شرطين أساسين حتى يتم الحكم على مدى موضوعيتها وعدالتها وهما:[1]

- اتفاق طرفي معادلة العدالة الإجرائية (المؤسسة، العامل) على الأسس الموضوعية التي عليها يتم صياغة الإجراءات؛

- تزويد العاملين بالمعلومات والشروح الكافية، حول كيفية تطبيق الإجراءات.

بناء على الشرطين السابقين، يمكن صياغة مجموعة العناصر المشكلة لعدالة الإجراءات والتي تتمثل أساسا في:[2]

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛

- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار؛

- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والعاملين المتوقع أنهم يتأثروا بالقرار.

إن تكامل العناصر السابقة، لا ينفي إمكانية وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية المعتمدة، والممارسات الخاصة بتطبيق هذه الإجراءات، مما يفضي إلى تعميق شعور العاملين بفجوة العدالة الإجرائية؛ كما يتحمل المدير المباشر إلى حد كبير مسؤولية تقليص هذه الفجوة، بحيث بالرغم من عدم مسؤوليته في صياغة الإجراءات التنظيمية، يبقى المسئول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ.[3]

توصل عدد من الباحثين مثل:

---

[1] عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص39.

[2] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 305.

[3] زايد عادل محمد ، مرجع سابق، ص 23.

(Leventhal , Niehoff & Moorman, Greenberg & Baron, Folger & Bies,)

في دراساتهم إلى أن العدالة الإجرائية يمكن أن تشمل بعدين أساسين هما:

1- البعد الهيكلي (المادي): يشمل هذا البعد خصائص الإجراءات الرسمية في المؤسسة، والمتعلقة أساسا بتوزيع المخرجات التنظيمية، كإجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، الترقية...، بحيث يرتبط هذا البعد بالكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات؛ ومن أجل الوصول إلى مجموعة معايير تصف البعد الهيكلي، قام الباحث (Leventhal) بتحديد مكونات هيكلية يفترض أنها تشكل القالب الذهني لإدراك العاملين لمعنى العدالة، إذ يرى أن الاعتقاد بوجود عدالة إجرائية من عدمه يرتبط بمدى الإخلال بمجموعة من القواعد الإجرائية.[1] تتمثل هذه القواعد فيما يلي:[2]

– **قاعدة القابلية للتصحيح (الاستئناف)**: يقصد بها توافر فرص تغيير وتعديل القرارات، والاعتراض عليها، في حالة ما إذ دعت الضرورة لذلك؛

– **قاعدة طمس المحاباة (عدم الانحياز)**: والتي تعني عدم الرضوخ للمصلحة الشخصية في مجريات اتخاذ القرارات، باعتبار أن تحقيق الصالح العام يعد من بين مرتكزات تحقيق العدالة التنظيمية؛

– **قاعدة الدقة**: تشير إلى أن بناء القرارات ينبغي أن يتم على أساس معلومات صحيحة ودقيقة

– **قاعدة الانسجام (الطريقة الثابتة)**: ينبغي أن تنسجم إجراءات توزيع المخرجات على الجميع، وفي كل الأوقات بدون تمييز؛

– **القاعدة الأخلاقية**: والتي تعني أن كل إجراءات التوزيع، ينبغي أن تتوافق مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة لدى الأفراد؛

– **قاعدة التمثيل**: ضرورة أن تتضمن عملية اتخاذ القرارات التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين المعنيين بالقرارات، بمعنى ضرورة استيعاب عاملو اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

[1] أنيس أحمد عبدا لله، وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 13.

[2] اسكندر سوزي، تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم، مجلة البحوث الإدارية، العدد 03، مصر، 2007، ص14.

بالنظر إلى هذه القواعد، نجد أنها لا تمثل نفس الوزن، بحيث بإمكان العاملين تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وفقا لمقتضيات الموقف.[1]

كما اقترح كل من (Folger & Bies) بدورهما مجموعة أخرى من القواعد المميزة للإجراءات الهيكلية حتى وإن كانت تصب في نفس القواعد المقدمة من طرف (Leventhal)، وتتمثل أساسا فيما يلي:[2]

- تجنب التحيز الشخصي؛
- تقدير وجهة نظر العامل؛
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع؛
- منح العامل القدر الكافي والمناسب من المعلومات المفسرة للقرار؛

إضافة إلى القواعد السابقة، فقد تم تحديد مجموعة إضافية من طرف كل من(Niehoff & Moorman) ذات تأثير على عدالة الإجراءات تضمنت:[3]

- ثبات الإجراءات؛
- عدم التحيز؛
- صحة الإجراءات؛
- واقعية الإجراءات؛
- دقة الإجراءات.

كما توجد عوامل ذات الأثر الكبير على مدركات البعد الهيكلي للعدالة الإجرائية، تتمثل أساسا في منح صوت للعاملين وقدرتهم على الاختيار، من خلال حق التأثير والسيطرة على عملية اتخاذ القرار المؤثرة عليهم، بحيث يمثل الصوت الدرجة التي يستطيع عندها العاملون المتأثرون بالقرار، من تقديم معلومات إلى

[1] زايد عادل محمد ، مرجع سابق، ص 25.

[2] Folger.R & Bies.R.J, Managerial responsabilities and procedural justice, The employee responsabilities and rights journal, Vol 02, 1989, P 89.

[3] Niehoff & Moorman , Op.Cit, P547.

الجهة المسئولة عن إصدار هذا الأخير؛ وفي هذا الإطار هناك مجموعة من الممارسات التي تنتهجها المؤسسة لغاية الحصول على أصوات العاملين ومنحهم القدرة على الاختيار، والتي نذكر منها:[1]

- البحث عن وجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرار؛
- تشكيل جماعات عمل مؤقتة لغاية الخروج بحلول لمشاكل معينة؛
- عقد اجتماعات دورية مع جماعات العمل لتحديد الحلول والتوصية بها؛
- مشاركة فرق العمل المتقاطعة (متنوعة الاختصاصات) لحل المشاكل؛
- منح مسؤولية أوسع لجماعات العمل من أجل تحقيق أهداف محددة.

كما هناك من الباحثين من أضاف في هذا الإطار، بعض الصيغ الأخرى نذكر منها:[2]

- انتهاج سياسة الباب المفتوح؛
- تسطير برامج الإدارة بالمشاركة؛
- تسهيل إجراءات الشكاوي.

2- البعد الاجتماعي: يشير إلى المعاملة التي يبديها متخذ القرار للعاملين أثناء تنفيذ الإجراءات، من خلال إعلامهم بأسباب وكيفية اتخاذ القرار، بحيث يتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها فيما يخص تنفيذ القرارات، وبمدى الاهتمام الذي يتلقاه العامل عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات، إذ أثبتت دراسات على أن العامل يكون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما يحصل على معلومات كافية عنها.[3]

من أجل شرح و تفسير أكثر لعدالة الإجراءات، قدم كل من (Lind & Tyler) سنة 1988 ثلاثة نماذج في هذا الإطار، وهي:[4]

[1] أنيس أحمد عبد الله،وأخرون، مرجع سابق، ص 14.
[2] عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 42.
[3] عبد الكريم السكر، مرجع سابق، ص40.

[4] Hyong-Ryong Lee, Op.Cit, P 32.

1- نموذج المصلحة الذاتية (الوسيلي): يقوم هذا النموذج على فرضية أن العامل يحاول تعظيم مدخلاته الشخصية عند التعامل مع الآخرين، وبالتالي فهو لا يختار إلا نتائج إجراءات تتفق مع مصالحه الشخصية؛ ويقترح هذا النموذج ما يلي:

- استخدام الإجراءات كوسيلة لتحقيق العدالة في التوزيع؛

- قد يتغاضى العامل عن النتائج السلبية قصيرة الأجل طالما أنه يتوقع أن النتائج التالية ستكون ايجابية في الأجل الطويل؛

- العامل يسعى لتعظيم المصلحة الشخصية (المخرجات) في حالة العمل بمفرده، وهذا من خلال التحكم أكثر في القرارات، أما في حالة التعامل مع الآخرين فإنه يتحول إلى التحكم في عملية ما قبل اتخاذ القرار وهذا حتى يدرك بأن لرأيه صدى مثل غيره؛

2- نموذج القيم الجماعية: يُعتبر هذا النموذج مكملا لنموذج المصلحة الذاتية، حيث أن الأفراد بانتمائهم إلى نفس الجماعة فهم يشتركون في بعض الخصائص التي كان لها الأثر الكبير في هذا الانتماء، و نتيجة لذالك فهم لا يركزون على المصلحة الذاتية، بل يتصرف كل منهم في صالح الجماعة؛ ويستند هذا النموذج على فرضية أن الأفراد يهتمون بعلاقاتهم الاجتماعية طويلة الأجل مع المنظمات التي ينتمون إليها، كما يفسِّر أثر التعبير عن الرأي في مرحلة ما قبل اتخاذ القرار؛

3- نموذج العلاقات مع السلطة: يناقش هذا النموذج المفاهيم التي تؤثر على إدراك العاملين لعدالة الإجراءات في المؤسسة، وتختزل في الصفات المميزة للمدير المتمثلة أساسا في:

- الثقة: تقاس بمدى عدالة المدير الذي يمثل السلطة، فإذا ما تصرف بعدالة وأخذ انشغالات العاملين باعتبار فإنه يصبح موثوقا به من وجهة نظرهم؛

- عدم التحيز: يكون ذلك عندما يتخذ المدير قرارا محايدا معتمدا على الحقائق وعدم التفرقة بين العاملين في المعاملة؛

- حسن السمعة: تستند إلى حياة المدير السابقة التي تعزز مكانته لدى العاملين كلما عاملهم باهتمام واحترام.

ثانيا: محددات إدراك العدالة الإجرائية

يمكن حصر أهم المحددات التي تساهم في إدراك العدالة الإجرائية بالمؤسسة في بعدين أساسين:[1]

- إجراءات تقييم الأداء؛

- معايير الإجراءات واتخاذ القرارات.

1-إجراءات تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أثر كبير في إدارة الأفراد، كما تساهم في نجاح المنظمات، كون التقييم غير المناسب أو عدم التقييم قد يكون له اثر سلبي على الأداء ومن ثمَّ تدني مستوى الإنتاجية العامة للمنظمة، حتى وإن كانت الموارد غير البشرية تدار بكفاءة.[2]

تختلف مصادر تقييم أداء المرؤوسين، حيث نجد من أهمها تقييم الرئيس المباشر، باعتباره الأقدر على ذلك، كما أن بعض المنظمات تستخدم نماذج استقصاء أراء العملاء، كون هذا النوع من التقييم يعمل على تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.[3] وفيما يخص المعايير المستخدمة في عملية التقييم فتشمل: الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، والنوعية، وفي ضوء حيادية عملية التقييم وسلامتها من التحيز من وجهة نظر العاملين، تنعكس على قناعتهم بالعوائد التي يحصلون عليها، وإدراكهم لعدالتها.[4]

وبالتالي يمكن القول أن إجراءات تقييم الأداء متى كانت نزيهة وتستند على معلومات دقيقة وصحيحة، كان لها دور كبير في إدراك العاملين لعدالة الإجراءات في المؤسسة .

2- معايير الإجراءات واتخاذ القرارات

يعتبر الالتزام بالمعايير الموضوعية عند القيام بعملية تقييم أداء العاملين، جوهر البعد الثاني لمحددات إدراك عدالة الإجراءات،حيث يمكن من خلال المعايير تحديد مدى مقاربة السلوك للصحة أو العدالة، وهذا باعتبار المعيار مقياس للسلوك، لذلك يمكن للمعايير أن توجه السلوك، وأن تعبر عن توقعات مشتركة يتفق عليها العاملين بشأن السلوك ويمكن تجاهلها من قبل المؤسسة.[5]

---

[1] حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص33.

[2] السلطان فهد صالح، من الإدارة بالأهداف إلى إدارة الأداء و السلوك، المجلة العربية للإدارة، ع 02، عمان، 1990، ص 28.

[3] زايد عادل محمد ، مرجع سابق، ص184.

[4] دروع بالباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص15.

[5] روبرت جاكسون، ميثاق العولمة: سلوك الإنسان في عالم عامر بالدول، ترجمة: فاضل جتكر، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص152.

تعد مشاركة العاملين في المناقشات وإبداء الرأي، من بين الطرق المساعدة في اختيار وبلورة معايير تقييم الأداء وتطبيق إجراءاته، بحيث تصبح القرارات المترتبة على المعايير مقبولة من قبل العاملين، كونها تمثل صيغة توافقية تجمع بين مصلحتهم ومصلحة المؤسسة، الأمر الذي ينتج عنه قرارات أخلاقية بالدرجة الأولى، تحفظ حقوق العاملين واحترام إنسانيتهم بالدرجة الثانية، وتعزز تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الثالثة.[1]

من خلال ما سبق يمكن القول أن للعدالة الإجرائية دور كبير في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من عدمه، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تركز على هذا البعد بشقيه: الهيكلي والاجتماعي هذا الأخير هناك من الباحثين من اعتبره بعدا ثالثا من أبعاد العدالة التنظيمية، واصطلحوا عليه:بعد العدالة التفاعلية.

المطلب الثالث: عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية)

قام الباحثان (Bies & Moag) سنة 1986 بعرض نتائج سلسلة المقابلات التي أجروها حيث توصلوا إلى أن العاملين يشعرون بالقلق اتجاه نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقونها أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية ، وهي الدراسة التي مهّدت لبروز البعد الثالث للعدالة التنظيمية (العدالة التعاملية).

أولاً: مفهوم عدالة التعاملات وأهميتها

شكل مفهوم العدالة التعاملية في البداية جدلا واسعا، حيث عالجتها بعض الدراسات على أنها تمثل الجانب الاجتماعي من العدالة الإجرائية، بينما تناولتها بحوث أخرى على أنها بعد مستقل من أبعاد العدالة التنظيمية، أما البحوث الحديثة فهي عموما تؤيد فكرة الفصل والتمييز بين العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية.[2]

تمثل العدالة التعاملية معتقدات أو أفكار العاملين حول جودة المعاملة الشخصية التي يتلقونها من صانعي القرارات عند تطبيق الإجراءات.[3]

كما تعبر عن عدالة المعاملة التي يتلقاها العامل عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسيرها، إذ في كثير من الأحيان، تؤثر الطريقة التي يعامل بها العامل عند تطبيق إجراء تنظيمي على إحساسه بالعدالة التنظيمية، لذلك فإن إدراك عدالة التعامل يكون من خلال جودة العلاقات التفاعلية بين المدير والعاملين؛[4] حيث أن

---

[1] حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص35.

[2] عبد القادر ربح الله، مرجع سابق، ص 92.

[3] Bies.R,Moag.J, Interactional justice : Communication criteria for fairnnes. In B Sheppard (Ed), Research on negotiation in organisations, Vol 01, Greenwich, CT : JAIpress , 1986, P 44.

[4] محمد مصطفى الخشروم، دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، سوريا، 2010، ص132.

هذه العلاقات تبرز من خلال العوامل الاجتماعية، بمعنى من خلال معاملة المسئول للعامل باحترام، ومناقشة القرارات التي تتعلق بوظيفته بصراحة، وأن يأخذ بعين الاعتبار مطالبه الشخصية، والاهتمام بمصالحه مع إشراكه في معرفة النتائج المترتبة على القرارات ومبررات اتخاذها؛[1] حيث أن العاملين يبدون تسامحا أكبر فيما يتعلق بالقرارات التي تكون في غير صالحهم، لما تقدم لهم تبريرات كافية ومقنعة عنها.[2]

من ناحية أخرى تشير عدالة التعاملات إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلا عن معاملتهم باحترام[3]. وعليه فإن العدالة التفاعلية تتضمن نوعين من العدالة:[4]

1- عدالة العلاقات الشخصية: تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يبديه متخذ القرار مع العاملين. يستند هذا النوع من العدالة على احترام وتحقيق القواعد التالية:[5]

- الثقة: تحصل لما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تعامله معهم واتصاله بهم؛

- الاحترام: يحصل لما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين، ومعاملته لهم بكرامة وتهذيب؛

- الملائمة: بمعنى أن يمتنع متخذ القرار عن توجيه ملاحظات وأسئلة لا تتعلق بالقرار، كالسؤال عن العرق والدين والخلفية الثقافية...

2- عدالة المعلومات (الإعلام): تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين، من خلال إيصال المعلومات الضرورية المتعلقة بدواعي استخدام إجراءات معينة. يستند هذا النوع من العدالة على احترام وتحقيق القاعدة التالية:[6]

- التبرير: بمعنى على متخذ القرار أن يشرح بشكل كاف أسباب وأهداف القرارات المتخذة، حيث أن غياب التبرير قد يشعر العامل بالظلم حتى ولو كان صحيحا.

---

[1] الخشالي شاكر،أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمديرية طبرية داخل عمان)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد07، العدد 02، 2005، ص 117.

[2] Sabadie.W, Les apports des théories de la justice au marketing des services, Allocataire des recherches a l'université Toulouse-1ESUG/IAE/GDO-Marketing, Montréal Canada, 16 eme congrès mai 2000, pp 6-7.

[3] عبد المحسن نعساني، اختبار العدالة والثقة بسلوكيات المواطنة، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 32، 2002، ص50.

[4] عامر علي حسن العطوي، مرجع سابق، ص151.

[5] Jeanne. L. R, Sentiment d'injuste et comportements contreproductifs au travail: determinants cognitifs, contextuels et dispositionnels, These doctorat dans le cadre de l'école doctorale connaissance, langage et modélisation (Nanterre), Université de Paris 10, France, 2010, pp 21-22.

[6] Jeanne. L. R, Op.Cit, P 30.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العدالة التعاملية تشير إلى مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملات التي يتلقونها من جانب رؤسائهم أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية وهي تعكس:

- جودة العلاقات الشخصية بين المدير والعاملين؛

- مقدار الاحترام والتقدير الذي يبديه الرئيس المباشر حال إخطار العامل بكيفية وأسباب اتخاذ القرارات؛

- مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة عند تطبيق الإجراءات الرسمية في المؤسسة ومدى صحتها.

العدالة التفاعلية تعد من القضايا الجد هامة في المؤسسة بسبب الآثار المترتبة على المعاملة العادلة أو غير العادلة، وعلى العموم تتجلى أهميتها فيما يلي:[1]

- تساهم في بناء تصور عن العلاقات التنظيمية والاجتماعية القائمة بين الرئيس ومرؤوسيه في المؤسسة، من خلال كشفها عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي القائم في المؤسسة؛

- غياب أو نقص إدراك العاملين للعدالة التفاعلية قد يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية (انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف الأداء، زيادة الضغوط الوظيفية...) الامر الذي يؤثر على العاملين من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى.

ثانياً: محددات إدراك العدالة التعاملية

يتحدد إدراك العاملين للعدالة التعاملية، حسب ما توصل إليه الباحثان: (Bies وMoag) على أربعة عوامل:[2]

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛

- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته في معاملاته مع العاملين؛

- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين؛

- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ النابيّة).

في ضوء المحددات السابقة، خلص بعض الباحثين أمثال:

[1] محمد مصطفى الخشروم، مرجع سابق، ص 132.

[2] عبد الباري درّة والصباغ إبراهيم، مرجع سابق، ص 450.

(Brockner & Wiesenfeld, Shapiro, Buttner & Barry) إلى دمج تلك المحددات ضمن بعدين: التفسير، والحساسية.[1]

1- التفسير (المحاسبة الاجتماعية):

يعكس هذا البعد مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة التي تساعد في تفسير وتبرير الإجراءات التنظيمية، حيث يقتضي ذلك عرض المبررات وإشهارها، وهذا من خلال توفر الشفافية التي تعني "وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة في المؤسسة، وإتباع تعليمات وممارسات أدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح"[2]. كما أن غياب الشفافية يعطي الفرصة لظهور سلوكيات عدم العدالة، خاصة وأن بعض القياديين والعاملين يتوفر لديهم قدرات التخلص من المساءلة.[3]

2- الحساسية:

تشير إلى مدى مراعاة المسئولين لمشاعر العاملين في تعاملاتهم معهم، مع ضرورة توفير كل المعلومات المسببة للقرار باعتبار أن القرارات غالبا ما تصدر بصيغة مختصرة، مما يجنب الشكاوي التي تعتبر مظهرا من مظاهر رفض القرار نتيجة اعتقاد المتظلم بوجود أخطاء مقصودة أو غير مقصودة في عملية اتخاذ القرار. [4]

أخيرا يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتشكل عموما من ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية التي تشير إلى عدالة العوائد مقارنة بالمدخلات التنظيمية للعامل، وهي تعتبر أولى أبعاد العدالة التنظيمية اهتماما من طرف الباحثين، لتليها عدالة الإجراءات التي تعكس مدى عدالة الإجراءات والممارسات المتبعة في توزيع العوائد التنظيمية، وأخيرا عدالة التعامل التي تمثل مدى إحساس العاملين بالعدالة من خلال المعاملة التي يتلقونها عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات في المؤسسة؛ ونظرا للترابط الوثيق بين الأبعاد الثلاثة، فإن الحديث عن العدالة التنظيمية في المؤسسة ينبغي أن يتضمن هذه الأبعاد مجتمعة.

[1] حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص 35.

[2] اللوزي موسى، التنمية الإدارية، ط 02، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص144.

[3] هلال محمد عبد الغني، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض،المملكة العربية السعودية، 2008، ص76.

[4] حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص 37.

المبحث الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

بناء على ما تم تناوله سابقا، تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم التنظيمية ذات الأثر الكبير على سلوكيات واتجاهات العاملين، حيث يتطلب دراسة هذا الأثر الكثير من التفسيرات التي تناولها الباحثون في صيغة نظريات، محاولة منهم لتجميع وتصنيف مختلف التصورات الفكرية المتعلقة بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظريات العدالة التوزيعية

تهتم نظريات العدالة التوزيعية بالجانب المادي للعامل و تعتبره إنسان اقتصادي، فهي تعمل على توضيح إدراكات العدالة وردود الفعل الناشئة عنها، انطلاقا من معادلة رفع الفائدة وتخفيض الخسارة . وفيما يلي أهم النظريات المفسرة لهذا البعد من العدالة التنظيمية.

1-نظرية العدالة:

تُعد نظرية العدالة (الإنصاف) المصاغة في منتصف الستينات من طرف Adams، من بين أهم النظريات الأولى المفسرة للسلوك الإنساني في المؤسسة؛ وهي تقوم على فرضية أساسية مفادها أن العامل يقارن نسبة إسهاماته (مدخلاته) إلى العوائد المتحصل عليها (مخرجاته) :(عوائد / مساهمات) مع نفس النسبة لشخص أخر اتخذه كمرجع، فإن تساوتا النسبتان شعر العامل بالعدالة وإن كان غير ذلك شعر بتوتر يدفعه إلى محاولة تصحيح الخلل.[1]

تتضمن نظرية العدالة على أربع متغيرات أساسية وهي:

– الإنسان: يتمثل في العامل محل إدراك العدالة أو عدمها؛[2]

– المرجع المقارن: يتمثل في الشخص أو الجماعة التي يقارن بها العامل نفسه، قد يكون زميل العمل، أو عامل في مؤسسة أخرى يقوم بنفس المهام، والواقع أن النظرية كما صاغها (Adams) لم تحدد بدقة كيفية تحديد الشخص المرجعي؛[3]

[1] عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 220.

[2] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص396.

[3] عبد الباري الدرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 402.

– **المخرجات**: تشمل جميع العوائد التي يحصل عليها العامل من المؤسسة مثل: الأجر، الحوافز المادية، الأرباح الموزعة، العلاوات، التقدير، الشكر، المعاملة الحسنة، المكافآت...؛[1]

– **المدخلات**: تشمل كل ما يمنحه العامل للمنظمة، كالجهد، الخبرة، المهارة، العمر المستوى التعليمي، المظهر الشخصي...[2] .

كما يرى (Adams) أن شعور العامل باللاعدالة قد يأخذ شكلين من رد الفعل:[3]

شعور بالغضب: وهي حالة إدراك العامل أن مدخلاته تفوق مخرجاته ، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي؛

شعور بالذنب: وهي حالة إدراك العامل أن مخرجاته تفوق مدخلاته، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

وعليه فإن العامل قد يلجأ إلى سلوكيات معينة محاولة منه التخلص من حالة عدم المساواة، تتمثل أساسا فيما يلي:[4]

– تعديل المدخلات فعليا؛

– تعديل النواتج فعليا؛

تحريف المدخلات أو النواتج فكريا؛

– ترك العمل؛

– التعامل مع الشخص المرجعي من خلال التعديل أو التحريف الفكري لمدخلاته ومخرجاته؛

– تغيير موضوع المقارنة (تغيير الشخص المرجعي).

[1] طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 331.

[2] هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 106.

[3] نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 134.

[4] حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص45.

لاقت نظرية العدالة منذ ظهورها الكثير من النجاحات، حيث استخدمت في دراسات السلوك التنظيمي، باعتبارها تحدد المدخلات والعوائد بصورة كمية، كما تم إجراء ما يزيد على مائة دراسة عليها في العقد التالي لظهورها، مما جعل بعض الباحثين يشيرون بأنها من أكثر نظريات السلوك التنظيمي فائدة[1].

بالرغم من النجاحات السابقة، إلا أن هذه النظرية واجهت العديد من الانتقادات أبرزها أن الأفراد عادة ما يميلون إلى المبالغة في تقييم جهودهم، وتقدير عوائد الآخرين، مما يولد لديهم ميل للشعور بعدم العدالة، إضافة إلى إهمال الفروقات الفردية في إدراك العدالة التنظيمية.[2]

2- نظرية التبادل الاجتماعي:

تنسب هذه النظرية إلى الباحث (Blau) الذي صاغها سنة 1964، الذي يعتبر من الأوائل الذين وضحوا طبيعة علاقات التبادل بين العامل ومنظمته، حيث ميّز بين علاقة التبادل الاقتصادي التي تقوم على أساس حسابي أو تعويضي، وعلاقة التبادل الاجتماعي التي تستند على عامل الثقة بمعنى أن كلا الطرفين (العامل والمؤسسة) يتحملان التزاماتهما بصورة عادلة على المدى الطويل.[3]

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على الفرضيات التالية:[4]

- التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي ومعنوي؛

- الأفراد ينشئون علاقات اجتماعية مع الآخرين ويستمرون فيها باعتبارها مفيدة للطرفين؛

- علاقة التبادل الاجتماعي تستند على قواعد المعاملة بالمثل، حيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي منفعة لأخر، لينتقل إلى حدوث سلسلة من التبادلات المفيدة وبالتالي خلق مشاعر الالتزام بين الطرفين.

كما تتجلى نظرة نظرية التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية فيما يلي:[5]

- العدالة التوزيعية تعتبر الطريقة التي من خلالها يتم تقييم عدالة توزيع المكافآت الناتجة عن التبادل؛

- إدراك العامل لعدم العدالة، ناتج عن نقص أو إفراط في المكافآت؛

---

[1] رابح الله عبد القادر، مرجع سابق، ص77.

[2] حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 126.

[3] Konovski. M, Understaning procedural justice and its impact on business organizations, Journal of management, V26,P489.

[4] Wikham.W,Hall.T, Social exchange in a Swedish work environment, International journal of business and social science, Centre for promoting idea, U.S.A, Vol 03, N°23, 2012, P57.

[5] Zafirovski.M, Social exchange theory under scrutiny :A positive critique of its economic-behaviorist formulations, Electronic journal of sociology, 2005, P14.

– إدراك العدالة من قبل العاملين لا يتعلق فقط بالمخرجات، بل يرتبط كذلك بإجراءات توزيع تلك المخرجات (عدالة الإجراءات)؛

– إدراك العدالة يتأثر بالتبادل التفاوضي بين مختلف أطراف الإجراء (العامل والمؤسسة)، (عدالة التعامل)؛

– قد تكون المقارنة الاجتماعية التي يقوم بها العامل، سببا في شعوره بالعدالة، أو قد ينجر عنها عواقب سلوكية تدفعه إلى إتباع إجراءات لغاية استعادة الشعور بالعدالة.

عموما فإن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر العدالة التنظيمية من قبل المؤسسة كمقابل لقيام العاملين بأعباء العمل وأدائهم لواجباتهم، وتعتبر الثقة بين الطرفين متغيرا وسيطا لتلك العلاقة(عدالة المؤسسة/أداء العاملين).[1]

3– نظرية حساسية العدالة:

صيغت هذه النظرية من طرف الباحث (Huseman) سنة 1987، بناء على دراسة قام بها (Greenberg) سنة 1979 بغية اختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على عينة من الأفراد تؤمن بشدة بقيم وأخلاق الديانة البروتستانتية، حيث توصل من خلالها إلى عدم تطابق افتراضات هذين النظريتين على هؤلاء الأفراد (لا يعيرون أي اهتمام للمقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، وهم على استعداد لتقديم مساهمات تفوق ما يحصلون عليه من منافع في علاقات التبادل الاجتماعي). استنادا إلى هذه الدراسة قام (Huseman)بصياغة مفهوم جديد للعدالة التوزيعية يقوم على فرضية أن العاملين يختلفون فيما بينهم في رد الفعل اتجاه إدراك العدالة أو عدمه، وذلك نتيجة اختلاف حساسيتهم للعدالة.[2]

وعليه صنف (Huseman) الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة إلى:[3]

– الحساسون للعدالة(المساوون): هم أشخاص يستندون في إدراكهم للعدالة إلى فرضيات نظريتا العدالة والتبادل الاجتماعي، بمعنى يسعون إلى تحقيق العدالة في عمليات التبادل الاجتماعي، حيث أنهم يسلكون أحد الاختيارين التاليين في حالة عدم العدالة: زيادة المدخلات أو تخفيض المخرجات في حالة الشعور بالغضب، تخفيض المخرجات أو زيادة المدخلات في حالة الشعور بالذنب؛

[1] رابح الله عبد القادر، مرجع سابق، ص84.

[2] Greenberg.J, Organizational Justice: yesterday today and tomorrow,Op.Cit, P 414.

[3] عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 03، الأردن، 2012، ص 528.

– **الخيّرون (المؤثرون)**: هم أشخاص يشعرون بالعدالة فقط عند زيادة مدخلاتهم عن مخرجاتهم عند المقارنة بالجماعة المرجعية، ويسعون إلى منح المزيد من الالتزامات للغير تفوق ما يحصلون عليه من عوائد في علاقات التبادل الاجتماعي؛

– **غير الخيرين (الأنانيون)**: هم أشخاص يشعرون بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاتهم عن مدخلاتهم عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، كما يسعون إلى الحصول على المزيد من المنافع من الآخرين تفوق ما يقدمونه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

بالرغم من أن هذه النظرية منحت نفسا جديدا لنظرية العدالة إلا أنها لم تستطع الإجابة عن مدى نسبيتها، أو مواجهة الانتقادات التي كانت تنادي بغموضها.

4– نظرية تقييم العدالة:

تعتبر من نظريات العدالة التنظيمية التي صيغت نتيجة الانتقادات الموجهة لنظرية العدالة، حيث قام Leventhal سنة 1976 بصياغة نموذج يقوم على فرضية مفادها أن تقييم العاملين لعدالة التوزيع لا يستند فقط على قاعدة المساهمة، بل إلى قاعدتين أخرتين هما:[1]

– **قاعدة الحاجات**: التي تشير إلى أن العاملين مع زيادة حاجاتهم ينبغي أن يتلقوا عوائد أعلى، بمعنى أن قرارات التوزيع تهدف إلى تعظيم الرفاهية والمصلحة الشخصية؛

– **قاعدة التساوي**: التي تشير إلى أن جميع العاملين ينبغي أن يحصلوا على عوائد مماثلة بغض النظر عن الاحتياجات أو المساهمات، بمعنى قرارات التوزيع تهدف إلى الحفاظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء الجماعة.

كما يفترض هذا النموذج وجود أربعة مراحل متسلسلة، يقيم من خلالها العامل عدالة العوائد:[2]

– يقرر العامل أي قواعد العدالة يستعملها، وكم وزن تعطي له؛

– يقدر العامل مقدار ونوع العوائد التي يستحقها، استنادا إلى كل قاعدة من قواعد العدالة؛

– جمع العوائد المستحقة استنادا إلى كل قاعدة في التقدير النهائي؛

[1] عمرو محمد أحمد عواد، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، العدد 03، مصر، 2003، ص 18.

[2] Beugré.C.D, Op.Cit, P 09.

– تقييم عدالة العوائد الفعلية، من خلال مقارنة العوائد الفعلية مع المستحقة.

5– نظرية دافعية العدالة:

خلافا لأراء (Leventhal)، توصل الباحث(Lerner) سنة 1977 إلى أن تعظيم مدركات العاملين للعدلة التوزيعية كفيل بخفض الضغط الذي يتعرضون له، وبالتالي دفعهم لبذل المزيد من الجهد؛ حيث طور سنة 1982 أربعة طرق لتوزيع المخرجات تتمثل فيما يلي:[1]

– التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء؛

– التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات؛

– التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات؛

– التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات.

كما لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، حيث يرى (Lerner) أن اختيار الطريقة المناسبة يتحدد حسب العوامل الموقفية مثل: حجم العوائد، ثقافة المجتمع، الهدف منى عملية التوزيع.[2]

6– نظرية الحرمان النسبي:

تعد نظرية الحرمان النسبي، التي تنسب إلى كل من الباحثين (Martin) و(Crosby)، إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي عرفت اهتماما في مجال دراسات العدالة التنظيمية، حيث يرى (Martin) أنها تتشابه مع نظرية العدالة لـ (Adams) بوصفهما تفترضان قيام العامل بمقارنة نسبة مخرجاته إلى مدخلاته مع نفس النسبة للشخص المرجعي من أجل تقييم العدالة التوزيعية، وعليه يواجه العامل مشاعر الحرمان في حالة إدراكه لعدم العدالة.[3]

وعليه تهدف هذه النظرية إلى دراسة:[4]

– مشاعر العامل اتجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي؛

[1] عمرو محمد أحمد عواد، مرجع سابق، ص 19.

[2] Lerner.M.J, The justice motive : Some hypotheses as to its origins and forms, Journal of personality, Vol.45, N°.02, 1977, P 221.

[3] Martin.J, Relative deprivation : A theory of distributive injustice for an erea of shrinking ressources, Reseach in organizational behavior, Vol. 03, 1981, P 53.

[4]Singer.M, The application of organizational justice theories to selection fairness research, New Zeland journal of psychology, N° 22.1993, P 33.

- الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

كما يرى(Krosby) أن نظرية العدالة تعتبر أحد محوري نظري الحرمان النسبي، حيث ميَّز بين نوعين من الحرمان:[1]

– الحرمان الفردي: يشير إلى الحرمان الناتج عن المقارنة الفردية بين الأفراد، حيث تعبر نظرية العدالة لـ: Adams" عن هذا النوع من الحرمان؛

– الحرمان الجماعي: يشير إلى ذلك الحرمان الناتج عن المقارنة بين الجماعات، أي الجماعة التي ينتمي إليها العامل مع جماعة أخرى مرجعية، وعليه يركز هذا النوع من الحرمان على عدم التساوي الدائم بين الجماعات اعتمادا على عدد من المؤشرات مثل: نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، نسبة المديرين إلى العمال في كل جماعة، نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، واستنادا إلى هذه المؤشرات يبني العامل مدركاته بشأن عدالة التوزيعات التي تحصل عليها جماعته.

في هذا الإطار قام (Martin) بدراسة سنة 1993، خلصت إلى أن في ظروف معينة، أعضاء الجماعة الأقل مكانة (المحرومة)–خاصة الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة – سيقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى منزلة، لذلك تكون نتائج المقارنة غير عادلة، الأمر الذي يزيد من شعورهم بالحرمان الجماعي، كما خلصت أيضا إلى أن ردود فعل العاملين عند شعورهم بالحرمان تتأثر بتصوراتهم حول قابلية منظمتهم للتغيير، فإذا كان هذا التصور إيجابي(قابلية التغيير) فإن العوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها استياء أو عدم الرضا، وعوضا عن ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن، أما في حالة العكس(عدم القابلية للتغيير)، فإن شعورهم بالحرمان قد ينجم عنه أثار سلبية (التغيب عن العمل، ضعف الأداء، زيادة دوران العمل...)، وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.[2]

[1] Crosby.F, Relative deprivation in organizational setting, Research in organizational behavior, Vol. 06, 1984, PP 51-93.

[2] Martin.J, Inequality distributive injustice and organizational illegitimacy, Social psychology in organizations, Vol. 02, 1993, PP 296-321.

المطلب الثاني: نظريات العدالة الإجرائية

اهتمت نظريات العدالة الإجرائية بتفسير إدراك العاملين لعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد المخرجات التنظيمية وهي تتضمن كذلك العدالة التفاعلية عند تطبيق وتنفيذ تلك الإجراءات، وفي هذا المطلب سنتناول أهم النظريات التي صيغت في هذا الإطار.

1- نظرية (Thibaut وWalker)

صيغت هذه النظرية سنة 1975 من طرف الباحثين:" Thibaut"و"Walker "، وهي تعد بمثابة نموذج أولي لتقييم ردود فعل العاملين لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، كما تتضمن نمطين من مدخلات القرار:[1]

- **التحكم في العملية:** تمثل مرحلة مل قبل صدور القرار، وهي تشير إلى مدى قدرة العامل على إبداء رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل؛

- **التحكم في القرار:** تمثل مرحلة ما بعد صور القرار، وهي تشير إلى مدى قدرة العامل على الاختيار، بمعنى أن يكون له تأثير في القرار الصادر.

2- نظرية تفضيل التوزيع

صيغت هذه النظرية من طرف الباحث (Leventhal) سنة 1980 كنتيجة لنظرية تقييم العدالة حيث أنها ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، تركز هذه النظرية على فكرة مفادها أن العاملين يعتبرون المخرجات إيجابية، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن بين هذه الأهداف الشعور بالعدالة والإنصاف بصفة عامة؛ كما أشارت هذه النظرية إلى مكونات العدالة التوزيعية التي قد تؤدي إلى تحقيق العدالة في المؤسسة وهي:[2]

- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات؛

- التعريف بهيكل عملية صناعة القرار؛

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار؛

[1] Thibaut.J.W,Walker.L, Procedural justice : Apsychological analysis, New Jersy : Erlbaum, Hillsdale, 1995, P128.

[2] Leventhal.G.S, Fairness in social relationships, General learning press, Morristown, New Jersey, 1976, PP 211-239.

- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم؛

- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين على توزيع المخرجات والمستقبلين لها؛

- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات؛

- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

كما تطرقت هذه النظرية إلى قواعد تقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أشارت إلى خصائص الإجراء العادل فيما يلي :[1]

- الثبات؛

- الدقة أو الانضباط؛

- عدم التحيز؛

- توضيح اهتمامات جميع الأطراف؛

- القابلية للتصحيح في حالة الخطأ؛

- التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق.

3- نظرية النماذج

عمل الباحثان (Tylerو Lind) سنة 1992 على تطوير ثلاثة نماذج، تهدف في مجملها إلى شرح وتفسير العدالة الإجرائية، وتتمثل فيما يلي :[2]

أ- نموذج المصلحة الذاتية: ويطلق عليه كذلك نموذج "منظور الأدوات أو الوسائل" يقوم على فرضية مفادها أن الإجراءات تكون ذات قيمة كلما أدت إلى نتائج تعزز المصالح الذاتية للعامل، حيث يقترح هذا النموذج ما يلي:

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات في تحقيق التوزيعات العادلة؛

[1] Leventhal.G.S, Fairness in social relationships, opcit, P80.
[2] Tyler.T.R, Lind.E.A, A relational model of authority in groups , Advances in experimental social psychology Vol. 25, 1992, P 151.

– الفرد يبحث، في حالة العمل بمفرده، عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، بوصفه يهتم بتعظيم مصلحته الذاتية المتمثلة أساسا في المخرجات التي يحصل عليها، أما في حالة الحاجة للتعاون مع الآخرين، فإن اهتمامه يتحول إلى التحكم في العمليات (القدرة على التعبير عن الرأي)، باعتبار أن ما يهم العامل هو الشعور بأن لرأيه صدى كباقي الآراء.

ب– نموذج القيم الجماعية: هذا النموذج تم تطويره بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي حيث انه يقوم على فرضية مفادها أن العاملين يعطون قيمة جوهرية أو ذاتية للعلاقات مع الآخرين، ويبنون هويتهم من خلال انتمائهم للجماعات الاجتماعية، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراء على أنه عادل، بوصفه يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم أو المشاركة في عمليات الجماعة، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها باعتبار أن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء إلى التنظيم.

ج– نموذج علاقات السلطة في الجماعات: يتضمن هذا النموذج أهم المفاهيم المتعلقة بعلاقات السلطة، والتي تؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية والمتمثلة في:

– **الثقة:** يمكن اعتبار صاحب السلطة كشخص موثوق فيه، من خلال تصرفه بنزاهة، وعدالة مع أخذه بعين الاعتبار حاجات وتطلعات مرؤوسيه؛

– **الحيادية:** يمكن الحكم على حيادية صاحب السلطة من خلال عدم تحيزه في اتخاذ القرارات باعتماده على الحقائق، مع المساواة بين الرؤوسين في المعاملة.

– **السمعة الحسنة:** تشير إلى المكانة التي يمنحها المرؤوسين لصاحب السلطة نتيجة معاملته لهم بلباقة وأدب، واحترامه لحقوقهم.

المطلب الثالث: نظريات تتضمن مختلف أبعاد العدالة التنظيمية

نتطرق في هذا المبحث إلى نظريات لم تتناول بعدا واحدا بعينه من أبعاد العدالة التنظيمية وإنما جمعت بين بعدين (نظرية المدركات المرجعية بشقيها التقليدي والمعدّل)، أو شملت كل الأبعاد (النظرية الأخلاقية).

1– النظرية التقليدية للمدركات المرجعية

اقتُرحت هذه النظرية من طرف الباحث (Folger) سنة 1987، حيث تقوم على بناء نموذج ثنائي العوامل: عوامل ترتبط بالمخرجات (التوزيع)، وأخرى تتعلق بالإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات، كما

تفترض أن العامل يقوم بتفكير تخيلي فيما يخص المخرجات والإجراءات المرجعية، بمعنى ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات.[1]

تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة إلى ثلاث درجات، اعتمادا على مدى شدتها كما يلي:[2]

– **الدرجة الأولى:** تمثل درجة عدم الرضا المحدود، وهي حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من جانب المؤسسة عن الإجراءات المستخدمة؛

– **الدرجة الثانية:** تمثل درجة الاستياء، وهي حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع تبرير ضعيف من جانب المؤسسة عن الإجراءات المستخدمة؛

– **الدرجة الثالثة:** تمثل أقصى درجات الاستياء، وهي حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المؤسسة إضافة إلى نقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة مستقبلا.

2– نظرية المدركات المرجعية المعدلة

نتيجة للتطورات الحاصلة في مفاهيم العدالة التعاملية، قام الباحث (Folger) سنة 1993 بتعديل نظريته السابقة (نظرية المدركات المرجعية)، حيث تشير نظرية المدركات المعدلة إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من العدالة الإجرائية (التحكم في العملية والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار، وعناصر من عدالة التعامل (الحساسية الشخصية والتفسيرات) تحدث بعد صناعة القرار؛ كما أشارت هذه النظرية إلى أربعة مبادئ ضرورية لتحقيق عدالة التعامل وهي: الأمانة، الكياسة أو المجاملة، احترام الحقوق، والتغذية العكسية السريعة.[3]

يرى (Folger) أن إدراك العامل لعدم العدالة في المؤسسة ناتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة، كما يشير إلى أن هذه النظرية هي محاولة جادة لوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين العامل والمؤسسة، إذ أن تنفيذ هذه الأخيرة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية اتجاه العامل هو الكفيل

[1] عمرو محمد أحمد عواد، مرجع سابق، ص ص20 –21.

[2] عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 77.

[3] عمرو محمد أحمد عواد، مرجع سابق، ص ص 21–22.

بإدراكه للعدالة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي بالعامل إلى رد الجميل لمنظمته من خلال ممارسة مختلف أشكال السلوكيات البناءة، وتشمل التزامات المؤسسة العناصر التالية:[1]

- التوزيع العادل للمخرجات؛

- التنفيذ العادل للإجراءات والسياسات المختلفة؛

- المعاملة العادلة من خلال الالتزامات الخُلقية والمعنوية، حيث تعتبر هذه الالتزامات هامة كونها تحمل رسالة من المؤسسة إلى الفرد بخصوص احترام إنسانيته.

3- نظرية المحاسبة (المسؤولية الأخلاقية)

تعود هذه النظرية إلى جهود كل من الباحثين: (Forger وCropanzano) سنة 1998، تقوم على فكرة فحواها أنه عند تحليل أي تصرف أو سلوك تنظيمي من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته، فإنه ينبغي النظر إلى:

- عوامل الإمكانية أو القدرة: بمعنى هل هناك بدائل أخرى لهذا التصرف؟ وهل تم اختيار هذا التصرف بصفة هادفة؟

- عوامل الوجوب: بمعنى هل هذا التصرف أخلاقي أم لا؟

يرى (Folger وCropanzano) أن نظرية المسؤولية الأخلاقية تختلف في نظرتها إلى العدالة في المؤسسة مقارنة مع النظريات السابقة، ويتضح ذلك على سبيل المثال:[2]

- نظرية العدالة لـ (Adams): انتقدا هذه النظرية، واعتباراها لم توضح بشكل كاف محددات الاستجابات للحرمان غير العادل، وقد قاد هذا الغموض في تفسير النظرية من زاوية محاولة العاملين أحيانا مواجهة ظروف عدم العدالة من خلال تغيير المخرجات وليس تغيير المدخلات في حين نظرية المحاسبة ركزت على اختبار العوامل التي تحدد المسئول عن ظروف عدم العدالة؛

- نظرية النماذج لـ (Tyler وLind): استخدمت نظرية المحاسبة مصطلح النوايا للتعبير عن نموذجي القيم الجماعية وعلاقات السلطة، فعندما يفشل المسئول عن قصد في تحقيق المكونات الثلاثة للعلاقات

[1] عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 79.

[2] المرجع نفسه، ص 81.

(الثقة، الحياد، السمعة)، فإنه يكون قد انتهك عامل الإمكانية الخاص بالمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية عن العدالة التنظيمية؛

– نظرية المدركات المرجعية لـ (Folger): من خلال مقارنة هذه النظرية مع نظرية المسؤولية الأخلاقية يتضح ما يلي:

– ركزت نظرية المدركات المرجعية على عمليات المقارنات الاجتماعية، أما نظرية المسؤولية الأخلاقية ركزت على ما الذي كان من الممكن فعله من منظور البدائل، وما الذي كان من الواجب فعله من منظور الأخلاق؛

– نظرية المدركات المرجعية تصلح للتطبيق على مستوى البيئة الجماعية الصغيرة داخل المؤسسة، أما نظرية المسؤولية الأخلاقية فتركز على عضوية العامل في المجتمع ككل وما يكتسبه من معتقدات أخلاقية، وعليه يمكن استخدامها في تفسير الظواهر أو الأزمات الأخلاقية العالمية.

كما أورد بعض الباحثين تصنيفا أخر يستند على الجانب المعرفي في الدافعية، بحيث يعتمد على التحليل، التقييم، المفاضلة، الاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف، واختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك، ومن أهم هذه النظريات نذكر:

1– نظرية العدالة (Adams): تم التطرق إليها في التصنيف السابق (المطلب الأول)؛

2– نظرية العدالة (Rawls) سنة 1971 ,: تقوم هذه النظرية على فرضية مفادها وجود عقد اجتماعي يتفق فيه الأفراد الأحرار العاقلون الراشدون على مجموعة من المبادئ والأسس، ويقبلون بها مبدئيا باعتبارها قواعد وأنظمة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة .[1] كما أطلق (Rawls) على العدالة التي تتحقق من الإجماع على تلك المبادئ والأسس مصطلح الإنصاف، والذي يعني إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية.[2]

اعتبرت هذه النظرية من نظريات العدالة التوزيعية، حيث تم بناؤها على ثلاثة مبادئ:

– مبدأ المساواة في الخيار: الذي يشير إلى أن كل الخيارات الأساسية للعامل يجب أن تساوي خيارات الآخرين مثل: حرية الكلام، حق امتلاك الملكية الشخصية،...

[1] محمد الطعامنة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص 12.

[2] علي المعايطة، مرجع سابق، ص77.

– **مبدأ الاختلاف**: الذي يشير إلى أن المجتمعات فيها عدم المساواة ولكن يجب مساعدة من هم غير منتفعين وقادرين كالمرضى والمحتاجين؛

– **مبدأ المساواة في الفرص**: بمعنى أن كل فرد ينبغي أن يمتلك الفرصة نفسها للحصول على المناصب، كما يجب ان يكون لديه فرص متساوية للتعليم والتدريب بغية تطوير مهاراتهم وأدائهم.

3– نظرية العدالة (Porter & Lawler) سنة 1968: تعتبر هذه النظرية تطوير لنظرية التوقع لـ (Vroom)،التي تقوم على فرضية مفادها أن الدافعية التي تحرك العامل للعمل أو القوة الدافعة نحو أداة العمل تتوقف على توقعات العامل حول إمكانية حصوله على عوائد نتيجة القيام بهذا العمل، حيث أضافا الباحثان متغير جديد وهو الرضا عن العمل، حيث يتحدد هذا الرضا عند العامل وفق هذه النظرية من خلال تقارب العوائد المحققة فعليا مع العوائد التي يعتقد أنه يستحقها، بمعنى أن الجهد الذي يبذله يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وهذه العوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل: الأجر، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.[1]

4– نظرية العدالة الاجتماعية (Fredrickson) سنة 1986: ركزت هذه النظرية على توافر فرص العمل لجميع الناس، وبدون تمييز في الحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المبذول، وذلك بقيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، حيث صنفت هذه النظرية العدالة إلى أربعة أنواع: العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية العدالة الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، العدالة الطبقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور بين القطاعين العام و الخاص.[2]

بناء على ما سبق، يمكن القول أن النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية، اختلفت باختلاف وجهة نظر منظريها، لكنها في مجملها ترمي إلى محاولة تجسيد قيم العدالة التنظيمية، حيث تم تصنيفها طبقا للجانب الذي عالجته، فالنظريات التي هدفت إلى تفسير كيفية إدراك العاملين لعدالة توزيع العوائد تم إدراجها ضمن نظريات العدالة التوزيعية، أما النظريات التي هدفت إلى تفسير إدراك العاملين لعدالة الإجراءات المتبعة في

[1] معمري حمزة، مرجع سابق، ص 90.

[2] اخلاص محمد عبد الغني الرباعي، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص 29.

تحديد تلك العوائد تم إدراجها ضمن نظريات العدالة الإجرائية (بما فيها العدالة التعاملية أثناء تطبيق وتنفيذ الإجراءات)، كما تم التطرق إلى نظريات لم يتم إدراجها في التصنيف السابق هي كذلك تمكنت من تحليل مجموعة من الأبعاد يمكن الاعتماد عليها في إجراء الأبحاث الميدانية في المنظمات وربطها بمختلف الظواهر ذات العلاقة.

المبحث الرابع: العدالة التنظيمية بين العوامل البيئية المؤثرة فيها والنواتج المترتبة عنها

تعد العدالة التنظيمية من أهم السلوكيات التنظيمية المنشودة من قبل المنظمات، الأمر الذي يملى على هذه الأخيرة البحث ودراسة كل ما من شأنه التأثير على هذا السلوك سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية. كما إن الاهتمام بالعدالة التنظيمية سبيل تمليه الآثار الناتجة عنها، ذات التأثير على المؤسسة وعلى العاملين على حد سواء.

المطلب الأول: عوامل البيئة الداخلية

تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة المجال الذي تطبق فيه العدالة التنظيمية، لذلك ينبغي التشخيص الجيد لهذه البيئة والتعرف على خصائصها، حيث أنها تشمل مجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة وعلى دوافع وسلوكيات العاملين، كما أنها تخضع لرقابتها، وتميزها عن غيرها من المنظمات. في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم عناصر البيئة الداخلية التي لها أثر على إدراك العدالة التنظيمية.

أولاً: الهيكل التنظيمي

يُعبر الهيكل التنظيمي عن الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة ومهامها، حيث فيه تتحدد أساليب الاتصالات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات.[1] كما يعد متغيرا تنظيميا يؤثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

1- درجة الرسمية: تشير إلى مدى الاعتماد على قواعد، إجراءات ولوائح محددة في ممارسة الأنشطة بالمؤسسة، بحيث لا يمكن الخروج عليها.[2] وعليه أثبتت بعض الدراسات أن الهياكل التنظيمية ذات الدرجة الكبيرة من الرسمية، بها مستوى مرتفع من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وبالتحديد في المستويات الإدارية العليا.[3] بمعنى أنه كلما كانت الإجراءات، القرارات والسلوكيات مبرمجة وذات ثبات كبير، انعكس إيجابيا على إدراك العاملين لعدالة الإجراءات، باعتبار أن الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يشكل أحد مقومات العدالة الإجرائية حسب أراء الباحث (Leventhal). لكن من جهة أخرى، لا ينبغي الإفراط في درجة الرسمية، بتقييد كل الأنشطة والسلوكيات الوظيفية

[1] سالم مؤيد سعيد ، ملكاوي نازم محمود، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات، مجلة دراسات، العدد 01، عمان، 2004، ص23.

[2] سالم مؤيد سعيد، نظرية المؤسسة: الهيكل والتصميم، الطبعة 03، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 66.

[3] عبد المحسن نعساني، اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 51، سوريا، 2007، ص43.

بإجراءات ولوائح تفصيلية، فهذا قد يقيد روح المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات في المؤسسة مما يؤثر سلبا على إدراك عدالة التعاملات.[1]

2- درجة المركزية في اتخاذ القرار: تشير إلى تحكم المراكز القيادية العليا في كافة السلطات وفي حق اتخاذ القرارات، بحيث لا يمكن للعاملين في المستويات الدنيا اتخاذ أي قرار دون أخذ رأي المستوى الإداري الأعلى، وتتحدد درجة المركزية بناء على مدى مشاركة أعضاء المؤسسة بمختلف مستوياتهم في صياغة واتخاذ القرارات الخاصة بأداء مهامهم الوظيفية (هرمية السلطة)، بحيث كلما اتسعت درجة هرمية السلطة أدى ذلك إلى زيادة في درجة المركزية في الهيكل التنظيمي .[2]

ولدراسة مدى أثر درجة المركزية على إدراك العدالة التنظيمية، يمكن القول أنه كلما قلت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة درجة هرمية السلطة (زيادة درجة المركزية) انعكس ذلك سلبا على إحساس العاملين بتقدير واحترام الإدارة لهم، وعلى درجة التفاعل الشخصي بينهما، مما يؤدي إلى تراجع مستوى إدراك العدالة التفاعلية في المؤسسة، باعتبار أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي من أسس العدالة التفاعلية، كما إن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إمكانية العاملين في التعبير عن أرائهم، من شأنه المساهمة في تعزيز إدراكهم للعدالة الإجرائية في المؤسسة، باعتبار أن إتاحة الفرص أمام العاملين في إبداء أرائهم عند اتخاذ وتطبيق القرارات من أسس العدالة الإجرائية .[3]

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تزويد المؤسسة باليد العاملة الراغبة والقادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي التحكم في مستوى أداء العاملين من خلال ممارساتها الفاعلة غير أن نطاق وفعالية المؤسسة في التأثير على أداء العاملين يتأثر إلى حد كبير بمدى إدراك العاملين لعدالة تلك الممارسات ، وفي ضوء ذلك فإن رغبة المؤسسة في تحقيق تأثير إيجابي على مستوى أداء العاملين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية يستدعي بالضرورة فهم الآليات التي يمكن استخدامها للتأثير على إدراك العاملين لعدالة تلك

[1] الطحيح سالم مرزوق، محمد علي حسين، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، العدد 94، مسقط، سلطنة عمان، 2003، ص ص 61-62.

[2] سالم مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص 69.

[3] الطحيح سالم مرزوق، محمد علي حسين، مرجع سابق، ص 61.

الممارسات، وعليه فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاثة مجالات أساسية وهي: جذب الموارد البشرية، الحفاظ عليها، وتنميتها بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. [1]

لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية، سوف نركز على أهم الوظائف الأساسية في المجالات السابقة، ويتعلق الأمر بوظيفة الاستقطاب بالنسبة لمجال جذب الموارد وبوظيفة تحديد الأجور بالنسبة لمجال الحفاظ على تلك الموارد، أما بالنسبة لمجال تنميتها سنركز على وظيفتي التدريب وتقييم الأداء.

1- عدالة الاستقطاب: تشير عملية الاستقطاب إلى ذلك النشاط الهادف إلى جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المؤسسة لغاية التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع.[2] كما تعتمد المؤسسة على مصدرين للاستقطاب:[3]

- استقطاب داخلي: يكون من خلال الاعتماد على العاملين من داخل المؤسسة في شغل الوظائف الشاغرة؛

- استقطاب خارجي: يكون من خلال اللجوء إلى المصادر الخارجية في حالة عدم توفير المصادر الداخلية لليد العاملة المطلوبة، أو في حالة رغبة المؤسسة في إضافة وتنويع كفاءاتها.

يعد الاستقطاب الداخلي الأسلوب الأكثر تحقيقا للعدالة التنظيمية وبصفة خاصة التعاملية منها، وهذا نظرا لما ينعكس عليه من شعور لدى العاملين باهتمام المؤسسة بهم، وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم، أما الاستقطاب الخارجي بالرغم من ايجابياته إلا أن المغالاة في الاعتماد عليه قد يُشعر العاملين بعدم العدالة خاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، كونهم ينتظرون فرص الترقية بفارغ الصبر.[4]

2- عدالة الأجور: يشير الأجر إلى كمية النقود التي يتقاضاها العامل لقاء قيامه بأعمال، سواء كانت بالساعة، باليوم، بالشهر، أو بالقطعة، وهو ذو قيمة مباشرة للعامل كونه مصدر إشباع ضروريات الحياة.[5] يعتبر الأجر أحد أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع)، حيث ينبغي على المؤسسة أن تسعى لتحقيق العدالة الداخلية من خلال التوفيق بين معدلات الأجور وقيمة الوظيفة المشغولة من جهة، وإلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال تقديم أجور متساوية إلى حد ما مع تلك الممنوحة من طرف

[1] زايد عادل محمد، مرجع سابق، ص158.

[2] أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 102.

[3] سالم مؤيد سعيد،عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص83.

[4] زايد محمد عادل، مرجع سابق، ص 167.

[5] حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بدون سنة نشر، ص 37.

منظمات أخرى في أنماط متماثلة من الوظائف من جهة أخرى.[1] كما يمكن للمنظمة تحقيق هذين النوعين من العدالة (الداخلية والخارجية) من خلال اتباع الخطوات التالية:[2]

- إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور المطبقة في المنظمات الأخرى لنفس الوظائف؛
- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة من خلال إجراء تقييم الوظائف؛
- تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية؛
- وضع معدلات ملائمة للأجور.

3- عدالة التدريب: يعبر التدريب عن الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها، أو هو إجراء منظم يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين، وغالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم.[3]

تعتبر أنشطة التدريب التي تفيد العامل والمؤسسة من أفضل أنواع التدريب، بوصفها تنمي مهارات وظيفية يحتاجها العامل والمؤسسة معا، كما أن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالا مهما من مجالات إدراك العاملين للعدالة من عدمه في المؤسسة، وفيما يلي بعض الممارسات غير العادلة في مجال التدريب والتي يمكن أن تزيد من إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية:[4]

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها؛
- قصر الاشتراك في البرامج المتميزة على فئة معينة من أصحاب النفوذ؛
- معاقبة المتدرب في حالة رغبته في تطبيق بعض ما تعلمه في برامج التدريب المختلفة؛
- اعتبار اجتياز برامج التدريب شرطا أساسيا للترقية؛
- عدم رغبة إدارة المؤسسة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها العامل من برنامج تدريبي معين.

---

[1] بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 95.

[2] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 383.

3 بيومي مجدي أحمد، ولطفي محمد السيد، ص277.

[4] زايد محمد عادل، مرجع سابق، ص ص171-172.

4– عدالة تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المؤسسة حيث تشير إلى العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة[1].

تختلف حالات إدراك عدالة تقييم الأداء باختلاف نتائج التقييم والواقع الفعلي لأداء العامل، حيث نجد الحالات التالية:[2]

– الحالة الأولى: قرار تقييم الأداء يحقق العدالة التنظيمية، حيث تتوافق نتائج التقييم مع حقيقة مستوى العامل؛

– الحالة الثانية: قرار تقييم الأداء لا يحقق العدالة، حيث أن نتائج التقييم لا تعكس الواقع الفعلي لمستوى أداء العامل، يحدث هذا في حالة حصول العامل على تقدير أقل مما يستحق؛

– الحالة الثالثة: تشبه الحالة الثانية إلا أن الشعور بعدم العدالة لا يخص العامل محل التقييم، لكن تخص الزملاء حيث يشعرون بالاستياء وعدم الثقة في الإدارة وغالبا ما تحدث هذه الظاهرة في الحالات التي تتميز فيها عملية تقييم الأداء بالمجاملة أو عندما تتدخل شبكات الاتصالات غير الرسمية لفرض واقع غير حقيقي.

وفق منظور عدالة التوزيع لـ (Adams)، فإن العامل لما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد، فإنه يحاول إعادة التوازن، حيث يعتبر الأداء أهم عامل مستخدم في هذا الإطار، وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقة بين الشعور بعدالة القرارات التنظيمية ومستوى أداء العاملين المتأثرين بالقرار. [3]

ثالثاً: المبادئ التنظيمية

تشير المبادئ التنظيمية إلى تلك القيم والمعايير المتبناة من طرف المؤسسة، والمدركة من طرف العاملين في مختلف المستويات الإدارية، حيث تعمل على توجيه سلوكياتهم، باعتبار أن تصرفات العاملين ما هي إلا انعكاس لما يدركونه من قيم، ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بعملية الإدراك فهي ستتأثر بتلك القيم والمبادئ التنظيمية، ومن بين هذه الأخيرة نذكر:[1]

[1] سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة السويس، مصر، 2009، ص 51.
[2] زايد محمد عادل، مرجع سابق، ص173.
[3] حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص 42.

1- مبدأ الكفاءة: يشير هذا المبدأ إلى أن المرجع الأساسي في تولي المناصب القيادية والترشح للدورات التدريبية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية هو بذل الجهد والكفاءة في الأداء بعيدا عن العلاقات الشخصية مع أصحاب القرار، وبدون تدخلات من خارج المؤسسة؛ قد يعتبر اعتماد هذا المبدأ دليل على وجود عدالة تنظيمية في المؤسسة بوصفه يربط ما يحصل عليه العامل من عوائد بما يقدمه من جهود ومهارات في أدائه للمهام الموكلة إليه.

2- مبدأ الشفافية: يشير هذا المبدأ إلى الوضوح، العلنية والصراحة في مختلف الإجراءات التنظيمية،من خلال إتاحة المعلومات للعاملين كل حسب اختصاصه، قد تزيد الشفافية من إدراك العدالة التنظيمية كونها تساهم في تبسيط وتوضيح الإجراءات للعاملين، وتفصح لهم عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، إضافة إلى كونها توفر الرقابة على متخذي القرار، لذلك ينبغي تفعيل هذا المبدأ في المؤسسة إذا أرادت تحقيق درجة عالية من العدالة.

3- مبدأ الاهتمام بالعاملين: يُقصد بهذا المبدأ مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين، من خلال الاهتمام باحتياجاتهم ومشاعرهم واحترام أفكارهم ومحاولة حل مشاكلهم الشخصية، حيث إن توافر هذا المبدأ في المؤسسة قد يكون له الأثر الايجابي على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، باعتبار أن الإدارة ستأخذ بعين الاعتبار ظروف واهتمامات العاملين دون التأثير على أهداف المؤسسة، وتعمل على التوزيع العادل لأعباء العمل، المتناسب مع قدرات ومهارات كل عامل، إضافة إلى الحرص على توزيع العوائد التي تتماشى مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.

4- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار: يشير هذا المبدأ إلى تلك المعايير التي تركز على إشراك العاملين في عملية صنع القرار، من خلال الإصغاء إلى أرائهم واقتراحاتهم وتفويضهم لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بوظائفهم، الأمر الذي قد يزيد من إدراكهم للعدالة التنظيمية، بمعنى أن المشاركة في صياغة مختلف القوانين والإجراءات المتعلقة خاصة بتوزيع المهام والعوائد، ستلقى قبولا واسعا من طرف العاملين وسيعملون على تنفيذها بكل جدية.

5- مبدأ الالتزام بالموضوعية: يمثل هذا المبدأ مجموع المعايير المتعلقة بالالتزام بالتعليمات والقوانين في المؤسسة، والابتعاد عن العوامل الشخصية عند اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام، حيث أن إدراك العاملين للسلوك غير الموضوعي في المؤسسة قد يزيد من درجة عدم التأكد لديهم من ثلاثة جوانب على الأقل: في

[1] ماجد بن شعاع البقيمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص ص 42-45

علاقتهم مع رئيسهم، فيما كانت جهودهم تحقق النتائج المطلوبة، وفيما أنهم سيحصلون على العوائد المرغوبة حال تحقيقهم النتائج المطلوبة؛ بالمقابل نجد أن الالتزام بمبدأ الموضوعية قد يزيد من ثقة العاملين في المؤسسة (الثقة في نتائج تقييم الأداء، وفي المعلومات المقدمة) مما يؤثر إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية.

رابعاً: نزاعات العمل

قد يحدث في بعض الأحيان نزاعات بين المرؤوسين نتيجة لغموض في المسؤوليات وفي الأدوار، الأمر الذي يستلزم تدخل المشرف لفض هذه النزاعات آخذا بالاعتبار مستوى معين من العدالة في هذا السلوك (فض النزاع)، من خلال منح حق إبداء الرأي للأطراف المتنازعة حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه؛ كما أكدت بعض الدراسات أن النمط المستبد في الإشراف يعتبر غير فعال في إحداث نوع من العدالة في فك النزاع في العمل مقارنة بالنمط المشارك، وبالتالي تعتبر آلية مشاركة العاملين في جمع المعلومات حول موضوع النزاع وفهمه وكذا اقتراح حلولا مناسبة له أمر مهم في ترسيخ مبادئ العدالة في المؤسسة.[1]

المطب الثاني: عوامل البيئة الخارجية

تكتسي دراسة البيئة الخارجية للمنظمة أهمية كبيرة في الفهم الصحيح والكامل للعدالة التنظيمية، باعتبار أن الموارد المادية والبشرية العاملة في المؤسسة مصدرها الأول هو البيئة الخارجية من جهة وأن مخرجاتها تكون في الأخير موجهة نحو هذه البيئة من جهة أخرى، كما يمكن التمييز بين البيئة الخارجية الخاصة التي تشير إلى مجموعة المتغيرات ذات التأثير المباشر على النشاط اليومي للمنظمة وقد تختلف من منظمة لأخرى، و البيئة الخارجية العامة التي تشير إلى مجموعة العوامل الخارجية التي تشترك فيها كل المنظمات، لذلك سينصب تركيزنا على دراسة أهم مكونات هذه البيئة وأثرها على إدراك العدالة التنظيمية فيما يلي :[2]

أولاً: البيئة السياسية

[1] رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص 119.

[2] عمر محمد درة، مرجع سابق، ص ص 97-101.

تشير البيئة السياسية إلى المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى مهمة تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية، وغالبا ما يؤدي الاستقرار السياسي إلى استقرار في نشاط الأعمال في الدولة وتدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المؤسسة للأعمال كقانون العمل المنظم لعلاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وبصفة عامة يمكن القول أن البيئة السياسية المستقرة تشكل رافدا مهما في تحقيق العدالة التنظيمية.

ثانياً: البيئة الاقتصادية

تمثل البيئة الاقتصادية الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وهي تعكس تركيبة المنظمات العاملة بها (القطاع العام والخاص)، ومركزية أو لا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي النظام المصرفي، ومستوى الدخول والأجور والانتعاش الاقتصادي الذي تعيشه الدولة، كما نلاحظ ارتباط بين متغيرات البيئة السياسية والاقتصادية، وكمثال على هذا الارتباط نجد قوانين خصخصة الشركات التي تعد من الإجراءات الأساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق، وما يصاحبه من إعادة النظر في الكثير من الجوانب المؤثرة في العدالة التنظيمية كنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير على إدراك العاملين بالعدالة.

ثالثاً: البيئة الاجتماعية

تمثل البيئة الاجتماعية مجموعة القيم، العادات، التقاليد السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم، ومن بين متغيرات هذه البيئة التي لها أثر على العدالة التنظيمية نذكر: مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، عدد السكان، ...، كما نلاحظ أن العدالة السائدة في المجتمع هي نفسها السائدة داخل المنظمات، إضافة إلى أن تعقد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

رابعاً: البيئة التكنولوجية

تشكل البيئة التكنولوجية انعكاس لمستوى تطبيق واستخدام المعارف العلمية في المجتمع وتتضمن التكنولوجيا جانبين: مادي (الآلات والمصانع)، ومعرفي (المعلومات)، ومن بين متغيرات هذه البيئة نذكر: الإنفاق على برامج البحث والتطوير، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات؛ وعلى العموم فإن للبيئة التكنولوجية

تأثير على هيكل وفعالية المؤسسة وعلى العدالة التنظيمية من خلال ما يمكن أن تحدثه متغيراتها على نوعية ومستوى العمالة.

المطلب الثالث: نواتج العدالة التنظيمية

قد ينجم عن إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من طرف العاملين العديد من السلوكيات التنظيمية الايجابية كالثقة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي...، أما في حالة العكس (انخفاض مستوى إدراك العدالة التنظيمية أو عدم إدراكها كلية)، قد يفضي إلى الكثير من السلوكيات السلبية كزيادة معدل دوران العمل، انخفاض مستوى الأداء، الفساد الإداري والمالي...

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى بعض تلك السلوكيات (الايجابية والسلبية).

أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية

يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى ذلك السلوك الوظيفي الذي يؤديه العامل طواعية متجاوزا حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، وبدون مجازاته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمؤسسة[1]. بمعنى أنه سلوك فردي اختياري يمارسه العامل تطوعا، بدون انتظار أي مكافأة رسمية من المؤسسة بهدف الارتقاء بكفاءتها وفعاليتها. خلص الكثير من الباحثين إلى تحديد خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية و هي:[2]

1- الإيثار: يشير إلى السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المؤسسة والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، إضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المؤسسة؛

2- الكياسة (اللطف واللباقة): تشير إلى سلوك العامل الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المؤسسة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية؛

[1] ملوح باجي الخريشا، محمد عبود الحرارشة، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 27، الأردن، 2012، ص 65.

[2] الطمامسة، سلامة عبد الله خلف، أثر العدالة الاجرائية على بلوط المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركة Qiz في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 01، السودان، 2015، ص ص 20-21. .

3- الضمير الحي: يتمثل في سلوك الفرد غير المباشر نحو المؤسسة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، الانصياع التلقائي إلى سياسات، أنظمة، تعليمات، وقواعد العمل في المؤسسة؛

4- الروح الرياضية: تشير إلى سلوك العامل نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح، الصبر والإحساس بمشكلات الآخرين؛

5- السلوك الحضاري: يشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها العامل من خلال مشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعته لكافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات التي تصدرها المؤسسة.

خلصت العديد من الدراسات: (Niehoff & Moorman 1998، راضي بهجت عطية 2010، الطيب أسماء عطاء الله 2011، بندر أبو تايه 2012، حجاج جعفر خليل جعفر 2012...) إلى وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار أن إدراك العاملين للعدالة في المؤسسة يفضي إلى شعورهم بالمسؤولية اتجاهها، مما يزيد من درجة الممارسات التطوعية عير الرسمية لديهم، بمعنى كلما شعر العامل بعدالة العوائد التي يحصل عليها، والإجراءات المتبعة في توزيع تلك العوائد، وعدالة التعامل في تطبيق مختلف الإجراءات التنظيمية، كلما انعكس ذلك إيجابيا مع سلوك المواطنة التنظيمية، والعكس صحيح.

ثانياً: الثقة التنظيمية

حاز موضوع الثقة التنظيمية على اهتمام الكثير من الباحثين خاصة في مجال دراسات السلوك التنظيمي، وهذا نظرا لدورها الهام في بناء وتشكيل البيئة التنظيمية الداعمة لنمو وتطور المنظمات. حيث تعرف بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها العاملون اتجاه المنظمات التي يعملون بها، والتي ترتبط بالتصرفات والممارسات الإدارية المطبقة حيث يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يلحق الضرر بالمصالح المشتركة.[1] تتضمن الثقة التنظيمية الأبعاد التالية:[2]

[1] رضوان طارق رضوان محمد، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 04، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2014، ص 10.

[2] حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2012، 17.

1- الثقة في زملاء العمل: تمثل تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد والاشتراك في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

2- الثقة في المشرفين: تشير إلى التوقع الذي يحمله الفرد من أنَّ الكلمة والوعد والقول لفظا أو كتابتا الذي يصدر عن المشرف يمكن الاعتماد عليه، بحيث تزداد هذه الثقة كلما كان سلوك المشرف عادلا في تعامله مع العاملين ، وفي توزيعه للمهام بين العاملين، وتطبيقه للإجراءات على الجميع وبدون تحيز أو تمييز.

3- الثقة في إدارة المؤسسة: تشير إلى مستوى قناعة العاملين بالقرارات، الأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المؤسسة، ومدى حرصها على التطبيق العادل لها، وبصيغة أخرى تشير إلى مدى إيمان العامل بأن إدارة المؤسسة سوف تهيئ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح العامل، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به.

بينت العديد من الأبحاث (الجعيد 2004، اسكندر 2008، Aryee 2002، Hoy & Tarter 2004...) أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تعتبر من بين أهم محددات الثقة التنظيمية، إذ خلصت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى الثقة اتجاه المؤسسة.

ثالثاً: الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي يصعب تفسيرها وفهمها كونها ترتبط بمشاعر الأفراد التي تتغير بتغير المواقف والظروف، حيث يعبر عن المشاعر والأحاسيس النفسية للأفراد اتجاه وظائفهم، إذ تعتمد هذه المشاعر على مدى إدراكهم لما تحققه هذه الوظائف من حاجات ورغبات وما تقدمه من منافع مادية ومعنوية، كما أن الرضا الوظيفي يتكون من عناصر شخصية تتعلق بذات الفرد وعناصر تتعلق ببيئة العمل.[1] كما يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى ثلاث مجموعات:[2]

[1] محمد الزيودي، عماد زغلول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 01، جامعة مملكة البحرين، 2008، ص 162.

[2] العجمي راشد شبيب، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 02، مصر، 2000، ص 195.

1- عوامل المؤسسة: تشمل الأجر، فرص الترقي، طبيعة العمل، الإجراءات والسياسات المتبعة وظروف العمل؛

2- عوامل المجموعة: تشمل الرؤساء وزملاء العمل؛

3- العوامل الشخصية: تشمل الحاجات، الرغبات والاهتمامات الفردية.

من خلال هذا التقسيم يتضح أن عدالة التوزيع والإجراءات ترتبط بشكل كبير بعوامل المؤسسة في حين ترتبط عدالة التعاملات بعوامل المجموعة.

أوضحت الكثير من الدراسات (سناء محمد عطا الداية 2012، شذى لطفي محمود محمد 2012 Schapp 1996، Tremblay & Pelchat 1998....) أن هناك علاقة إيجابية بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بحيث كلما زادت درجة إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح، لكن درجة التأثير لكل نوع تختلف من دراسة لأخرى.

رابعاً: الأداء الوظيفي

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال الإدارة، حيث يمثل حصيلة أداء تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، إذ أن العامل الذي يمتلك القدرة على أداء عمل معين لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية ما لم تكن لديه الدافعية لأدائه والعكس صحيح[1].

من خلال المفهوم السابق يمكن حصر محددات الأداء الوظيفي في العناصر التالية:

- **الدافعية الفردية:** ينبغي امتلاك كل عامل دافعا للعمل، سواء كان قويا أو ضعيفا؛
- **بيئة العمل:** تؤدي تهيئة بيئة العمل إلى إشباع حاجات العامل، مما ينعكس إيجابا على أدائه الوظيفي؛
- **القدرة على أداء العمل:** ينبغي توافر القدرة على أداء العمل لدى العامل.

أشارت العديد من الدراسات (زايد 1995، الكندري 2003، العميان والسعودي 2009، Al otaibi 2003، Greenberg 1991 ...) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي.

[1] شطناوي نواف موسى، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، البحرين، 2013، ص 76.

خامساً: الانتماء التنظيمي

نال موضوع الانتماء التنظيمي خلال العقدين الماضيين اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في علم الإدارة، حيث تركزت دراساتهم بصفة عامة حول مصادر الانتماء التنظيمي ومحدداته وما يترتب عليه من نتائج سلوكية تؤثر على المؤسسة والعاملين فيها، حيث يشير الانتماء إلى قبول الفرد لأهداف وقيم المؤسسة وشعوره بالولاء لها، ورغبته في الاستمرار للعمل بها، وبذل الجهود من أجلها.[1] يتضمن الانتماء التنظيمي ثلاثة أبعاد تتمثل في:[2]

– **البعد العاطفي**: يشير إلى الدرجة التي يرتبط الفرد من خلالها نفسيا مع منظمته عبر المشاعر كالولاء والمودة، وبذلك فهو يتعلق بعواطف العاملين المرتبطة بالمؤسسة؛

– **البعد الاستمراري**: يعكس الرؤية النفعية المعتمدة على التبادل مع المؤسسة، وهو يترتب عن تقدير العامل للمزايا التي قد يفقدها عند ترك المؤسسة؛

– **البعد المعياري**: يتعلق بمشاعر العاملين في تحمل المسؤولية والطاعة.

بالرجوع إلى مختلف الدراسات التي تناولت أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي (أبو تايه والقطاونة 2009، الفهداوي والقطاونة 2004، ريان 2000، Rahim 2000، Lee 2000 Moorman1991 ...) نجد أنها تختلف في تحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على مدى الشعور بالانتماء التنظيمي، لكن في مجملها تشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، بحيث أن العامل كلما ازداد إدراكه للعدالة التنظيمية ازداد بالمقابل شعوره بالانتماء لمنظمته، الأمر الذي ينعكس على استمرارية العلاقة التي تربطه بها، وبذلك تعتبر العدالة التنظيمية من الدعامات الأساسية في ترسيخ قيم الانتماء لدى العاملين.

[1] الباقي وفاء عبد البديع، أثر بعض المحددات الديموغرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010،ص 763.

[2] أبو قعود غازي رسيم، أثر جودة الخدمات الوظيفية على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الاستخراجية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 24، العدد 02، 2012، ص284.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، نخلص إلى أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، يشير إلى مدى إدراك العاملين للعدالة والإنصاف في توزيع العوائد وفي الإجراءات المتبعة في هذا التوزيع فضلا عن نزاهة المعاملة في تطبيق تلك الإجراءات على العاملين، حيث يكتسي أهمية بالغة في المنظمات كونه يمثل أحد المتغيرات المؤثرة في سلوكيات واتجاهات العاملين، وعلى الرغم من اختلاف الآراء بين الباحثين حول تحديد أبعاده إلا أن هناك شبه إجماع بينهم على ثلاثة أبعاد (توزيعية، إجرائية وتعاملية)؛ كما عرف عدة تطورات عبر مراحل الفكر الإداري ساهم فيه العديد من المختصين من خلال صياغة نظريات قائمة على دراسة وتفسير كل بعد من أبعاده؛ من جهة أخرى يتأثر هذا المفهوم بمتغيرات كل من البيئة الداخلية للمنظمة كالهيكل التنظيمي، والخارجية كالبيئة السياسية، كما يؤثر بدوره على عدد من المتغيرات التنظيمية كالانتماء التنظيمي، الذي سوف نتناوله في الفصل القادم .

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للانتماء التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية

تمهيد

لم يلق سلوك الانتماء التنظيمي الاهتمام الكبير من قبل الباحثين، إلا بعد أن أدركوا أثره على فاعلية المؤسسات، بحيث تهدف هذه الأخيرة إلى تطوير العلاقة بينها وبين أفرادها بغية المحافظة عليهم وخاصة ذوي المهارات والكفاءات، باعتبار أن سلوك الأفراد يعد أحد محددات الكفاءة الحقيقية للمنظمات.

إن ظهور فكرة الانتماء التنظيمي كسلوك ينبغي دراسته والاهتمام به، كانت في سنوات الخمسينات، حيث اتضح ارتباطه بالعديد من السلوكيات الأخرى ذات التأثير على بقاء واستمرار المؤسسات مثل : معدلات دوران الأفراد، الأداء، الغيابات...، كما تبين أن الأفراد المنتمين لمنظماتهم أقل استعداد لترك العمل، وأنهم أكثر استعدادا لتقبل التغيرات التي تمر بها المؤسسة.

قد تختلف أهداف وقيم الفرد عن تلك الخاصة بالمؤسسة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل منهما طرفي صراع نتيجة تعارض مصالحهما، بحيث يحاول كل طرف ترجيح مصلحته على حساب الطرف الأخر لتكون في النهاية خسارة كلا الطرفين، ومن هنا تبرز أهمية الانتماء التنظيمي كسلوك من شأنه تقليص الفجوة بين العاملين ومؤسستهم والتوفيق بينهما حتى يسود مناخ التعاون والتكامل لا التنافر والتناحر.

في هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للانتماء التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية من خلال أربعة مباحث:

- نستعرض في المبحث الأول المفاهيم الأولية للانتماء ؛
- نتناول في المبحث الثاني المفاهيم الأساسية للانتماء التنظيمي؛
- نتطرق في المبحث الثالث إلى أبعاد، محددات ونتائج الانتماء التنظيمي؛
- بينما في المبحث الرابع نحاول الربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

المبحث الأول: الانتماء مفاهيم أولية

أصبحت المؤسسات الحديثة تسعى للحفاظ على أفرادها من خلال البحث عن كل ما ينمي فيهم شعور الانتماء، حيث أثبتت العديد من الدراسات أنه كلما زادت درجة انتماء العاملين للمنظمة زادت بالمقابل درجة ارتباطهم بها، مما ينعكس إيجابيا على الأداء، وسلبا على معدلي دوران العمل والغياب، وخير مثال على هذا: العامل الياباني الذي يضرب به المثل في تعلقه وارتباطه بمنظمته الأمر الذي كان سببا في تفوق المؤسسات اليابانية في نهاية القرن الماضي، وهذا الأمر ليس غريبا عنا نحن المسلمين، حيث يحث ديننا الحنيف على مخالطة الناس وعدم مفارقتهم كما أمر بالألفة والمحبة وإشاعة روح التعاون بين الأفراد، إضافة إلى الإخلاص،الالتزام والإتقان في العمل، وطاعة ولي الأمر في غير معصية .

المطلب الأول: مفهوم الانتماء وأهميته

يعتبر الانتماء من المفاهيم المتداولة في حياتنا اليومية، وباعتباره من مواضيع العلوم الاجتماعية، فهو لا يعرف إجماعا على مفهومه، فهناك من يرى أنه يشير إلى حاجة الفرد لأن يكون عضوا مقبولا في جماعة بدون أن يكون له ارتباط بها، وهناك من يرى إضافة إلى كونه جزءا من الجماعة، ينبغي أن يرتبط بها حيث أن الارتباط يخضع لمدى سعي الفرد بأن يكون عضوا في الجماعة .

الفرع الأول: مفهوم الانتماء

أولا: تعريف الانتماء لغة

يشير الانتماء لغة إلى انتساب الفرد إلى جماعة معينة، بحيث يصبح معروفا من خلالها.

حيث ورد في معجم لسان العرب أن أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هي نمى، حيث يقال نمى الشيء إذا زاد وكثر وارتفع، ويقال نمى الولد إلى أبيه بمعنى انتسب إليه، وانتمى فلان إلى فلان أي ارتفع إليه في النسب، كما يقال نميت القول أي رفعته وأبلغته، ونمى الشيء على الشيء: ارتفع عليه وكل شيء رفعته فقد نميته.[1]

[1] أبو الفضل جمال الدين لبن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، الجزء الثاني، دار صادر، لبنان، 1994، ص341.

ثانياً: تعريف الانتماء اصطلاحاً

يعتبر (ثورندايك) أول من استخدم مصطلح الانتماء كمفهوم مستقل بذاته، حيث يرى أن الانتماء يبدأ من خلال ارتباطات تتبلور بسرعة بين المثير والمستجيب، فيكون الانتماء وصفا لجزء يتنسب بشدة لجزء أخر يكمله.[1]

كما يعرف الانتماء على أنه: "ارتباط بين الفرد والمجتمع بكل مستوياته (العمل، الأسرة، المجتمع المحلي...)، ويظهر هذا الارتباط من خلال عمليات التواصل والانسجام التي تسود العلاقات الاجتماعية"[2].

ويعرف أيضا على أنه: " حاجة الفرد إلى وجوده مع مجموعة أشخاص تربطهم مصالح مشتركة، يدفعونه إلى الأخذ والعطاء، وإلى التماس الحماية والمساعدة منهم".[3]

إضافة إلى أن هناك من يعرف الانتماء على أنه ارتباط داخلي وخارجي للفرد بالمجتمع الذي يعيش فيه، فالارتباط الداخلي يتمثل في قوة العاطفة التي تربطه بمجتمعه ارتباطا واضحا، في مجالات الانتماء المتنوعة (السياسية، الاجتماعية، القومية، الأسرية)، والارتباط الخارجي المتمثل في النواحي الشكلية المنعكسة من الارتباط الداخلي على سلوك الفرد وتصرفاته.[4]

من خلال التعاريف السابقة للانتماء، يمكن القول أن الانتماء حاجة إنسانية طبيعية وفطرية، يوجد لدى كافة الأفراد، حيث يولّد الشعور بالاطمئنان ويساهم في صقل السلوكيات والتصرفات لتتماثل مع معايير جماعة الانتماء.

---

[1] محمد عطية، تعميق الانتماء لدى شباب الجامعات المصرية في إطار المنهج الإسلامي، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة الأزهر، مصر، 1990، ص 27.

[2] رافع علياء، دراسة تحليلية لقيمة العمل المنتج كمؤشر للانتماء في قرية دنونشر، أطروحة دكتوراه في الانثربيولوجيا، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص42.

[3] قناوي هدى، الطفل تنشئته وحاجاته، المكتبة الاجلو مصرية، القاهرة، 1991، ص 189.

[4] زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2014، ص 61.

الفرع الثاني: أهمية الانتماء

يعتبر الانتماء من الحاجات المساعدة على حفظ الصحة النفسية للفرد، وعلى بناء وتماسك المجتمع، حيث بدونه تنعدم همة الأفراد في الدفاع عن أوطانهم أو المساهمة بإخلاص في تطويرها، كما أن بدونه لا يمكن لأمة أن تنهض أو يعتز بها أبناؤها أو يفخرون بمجدها.[1]

إن الإحساس بالانتماء يعمل على القضاء على أسباب التوتر والفرقة بين أفراد الأمة من خلال إزالة الطبقية الاجتماعية، وإشاعة العدالة بين الأفراد، محققا بذلك تماسكا اجتماعيا يمكن من خلاله لأي مجتمع مواجهة مشاكله الداخلية والخارجية باتحاد.[2] من جهة أخرى هناك من يرى أن ضعف الشعور بالانتماء لدى أفراد المجتمع يعد سببا في مشكلات اقتصادية، اجتماعية وسياسية تظهر من خلال سلوكياتهم.[3]

تعتبر مظاهر الفردية واهتمام الفرد بنفسه وأسرته فقط، وقلة التعاون مع الآخرين مع ضعف الحماس اتجاه العمل في شكل فرق متكاملة لحل المشكلات والقضايا التي تواجه المجتمع، دلائل شاهدة على ضرورة الاهتمام بقضية الانتماء وجعلها من أهم أولويات المسئولين.[4]

كما أن الشعور بالانتماء يعد مصدر راحة الفرد وسعادته، وبدونه فإنه يشعر بالقلق والتوتر مع ضعف العزيمة والدافع نحو العمل البناء.

---

[1] حسن عبدالفتاح الفنجري، سيكولوجية الانتماء في الاسلام دراسة في الشخصية والتنشئة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 07.

[2] عبدالمعين سعد الدين، الوعي الاجتماعي لدى طلاب كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 11، العدد02، جامعة المنيا، القاهرة، 1997، ص 195.

[3] عبدالمعين سعد الدين،مفهوم الانتماء لدى المعلمين، المجلة التربوية، العدد 10، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة جنب الوادي، سوهاج، مصر، 1995، ص 218.

[4] محمد جمال الدين محفوظ، انتماء المسلم إلى أمته من أقوى دعائم المن والاستقرار، مجلة الأمن، العدد 34، الرياض، 1999، ص 49.

المطلب الثاني: خصائص الانتماء وأبعاده

باعتبار أن الانتماء حاجة نفسية مقترنة بالإنسان فهي تختلف نسبتها وقوتها من شخص لأخر، لكن من جهة أخرى هي تشترك في خصائص كثيرة يمكن تفسيرها في ضوء أبعاد معينة.

أولا: خصائص الانتماء

يتميز الانتماء بخصائص تجعله يتميز عن باقي الحاجات والمشاعر، حيث من بين هذه الخصائص نجد:[1]

- تتميز بعض الانتماءات بقصر مدتها، في حين توجد أخرى طويلة المدى؛
- تختلف درجات الانتماء، بحيث تتدرج من القبول إلى الالتزام، إلى الإذعان؛
- تختلف درجة الإحساس بالانتماء والرضا عنه؛
- قد يكون لدى الفرد عدة انتماءات في نفس الوقت، كالانتماء للدين، الوطن، الأهل، المؤسسة....؛
- قد تتأثر بعض الانتماءات بعوامل الثقافة، التدريب والضمير الشخصي؛
- توجد انتماءات يمكن اختيارها بحرية، وأخرى تأتي من التنشئة والتربية؛
- يؤثر الانتماء على الشعور الداخلي، وعلى السلوك الخارجي الاجتماعي للفرد، وهذا لكونه يمثل حالة عقلية وصورة للفعل؛
- تعدد الانتماءات قد يدعم الوحدة، أو الانفصال داخل الأمة الواحدة.

ثانياً: أبعاد الانتماء

يقوم الانتماء على عدة أبعاد نذكر منها:[2]

- **المشاركة:** التي تعني مساهمة الفرد في أنشطة الجماعة، وتعاونه مع أفرادها؛
- **الاتحاد:** هو شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة تجمعه معها وحدة الوجود والمصير، حيث يشعر بأن الخير الذي تناله الجماعة هو خير له، والشر الذي يصيبها سيصيبه؛

[1] زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر ، مرجع سابق، ص 63.

[2] حنان عبدالحميد العناني، دافع الانتماء لدى عينة من معلمي الأطفال في الأردن، المجلة التربوية، العدد 84، الأردن، 2007، ص 103.

– **الأمان:** يتمثل في شعور الفرد بالطمأنينة والبعد عن القلق؛

– **المسئولية:** التي تعني قيام الفرد بدور ايجابي نحو الجماعة، وإدراكه لحقوقه وواجباته داخلها، وهذا من خلال المواقف التي يتعرض لها، حيث أن غياب روح المسؤولية يؤدي إلى ضعف الانتماء، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات؛

– **الرضا عن الجماعة:** الذي يعني الشعور بأهميتها ومكانتها والفخر بها، وتقبل سلوك أفرادها وعلاقاتهم الاجتماعية؛

– **التقدير:** هو رغبة الفرد في أن يجد لدى الآخرين أفكار إيجابية عنه، وأن ينال استحسانهم وثناءهم؛

– **المقارنة الاجتماعية:** التي تعني قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين بهدف مساعدته في تفسير مشاعره، أو تغيير أحكامه الخاصة، مما يجعله يرتبط بمعايير الجماعة وانتهاج قوانينها.

المطلب الثالث: نظريات الانتماء

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الانتماء، حيث اختلفت نظرتها إلى مفهومه، فمنها من اعتبرته حاجة ومنها من اعتبرته دافعا، وهناك من النظريات من اعتبرته شعورا وإحساسا، وفي ما يلي نذكر أهم هذه النظريات:[1]

–أولا: نظرية (ماسلو) للحاجات:

قام (ابرأهم ماسلو) بتصنيف الحاجات الإنسانية على شكل هرم، تتدرج فيه هذه الحاجات حسب أهميتها من القاعدة إلى القمة، حيث نجد الحاجة إلى الانتماء في المرتبة الثالثة بعد الحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمن. يرى(ماسلو) أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لمدى أهمية الحاجة، فكانت الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم، تليها الحاجة إلى الأمن، لتتوسط الهرم الحاجة إلى الانتماء الذي تناوله بصورة مباشرة في سياق نظريته معتبرا إياه من أهم الدوافع الإنسانية وقرنه بالحب بمعناه الواسع مشيرا إلى أهميته كحاجة أساسية يحقق الفرد ذاته من خلالها.

إذن تناول (ماسلو) الانتماء كدافع، بمعنى أنه يدفع الأفراد للقيام بتصرفات وسلوكيات معينة .

[1] لطيفة خضر ابراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، القاهرة، 2000، ص39.

– ثانيا: نظرية (اريك فروم) للحاجات:

تناول (فروم) الحاجات في خمسة أشكال: الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى التعالي والسمو، الحاجة إلى الارتباط بالجذور، الحاجة إلى الهوية، والحاجة إلى إطار توجيهي.

يرى (فروم) أن الانتماء حاجة أساسية وموضوعية، تتأثر بالظروف الاجتماعية التي يعيشها الفرد ولا يمكن أن يحققها إلا من خلال كيان اجتماعي يكون مصدر افتخاره واعتزازه وقوته، ويجد فيه معنى لوجوده.

إذن تطرّق (فروم) للانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته، واعتبره أحد أهم الحاجات التي تربط الفرد بالآخرين، حيث يمكنه من تجاوز وحدته، ويجعله ينتمي إلى شيء أكبر من نفسه وهو مدرك لذاته.

– ثالثا: نظرية (ليون فستينجر) للمقارنة الاجتماعية :

يرى (فستينجر) أن ثقة الأفراد في قدرتهم على تحمل الضغوط تتزعزع في أوقات الأزمات، وتحت وطأة الشعور بالوحدة، أين يصبحوا أكثر اتجاها للاعتماد على الآخرين وذلك بهدف مقارنة ذاتهم بهم حتى يتمكنوا من تفسير ردود أفعالهم، أو بهدف تعديل أحكامهم الشخصية.

يمكن تلخيص أهم ما نادت به هذه النظرية فيما يلي:

– لا يحدث الانتماء إلا من خلال الاتصال بالآخرين، بحيث عندما نتعامل مع الآخرين فإننا نقيم أفكارنا ومعتقداتنا، بمعنى أن تقييم الفرد لنفسه يكون من خلال المقارنة مع الآخرين؛

– الجماعة تجسد الانتماء من كونه شعور مجرد إلى سلوك يمارس في الواقع المعاش؛

– كلما كانت الجماعة أكثر تماسكا، كانت قدرتها على فرض معاييرها وتقاليدها على الأفراد، مما يساهم في زيادة المنتمين إليها؛

– الاندماج والتوحد في جماعة يتطلب الوحدة في اتجاهات وسلوك أفرادها؛

– تتمثل أهم العوامل المساعدة على الإذعان لمعايير الجماعة في ما يلي: درجة الاتفاق على المعايير ومدى وضوحها، مدى تماسك أفراد الجماعة، طرق وأساليب الثواب والعقاب، الصفات الشخصية للعضو، مدى تقدير الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم، مكانة الفرد في الجماعة، التقدير والأمن، مدى وجود علاقات تعاونية، مدى جاذبية الجماعة لأفرادها، الروح المعنوية وروح الفريق؛

إذن يؤكد (فستينجر) على أهمية الانتماء، كونه اتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية، ذات التأثير على الذات الإنسانية في تحقيق الاتحاد والاندماج وتماسك أفراد الجماعة.

– رابعاً: نظرية التنافر المعنوي:

تعد من النظريات التي تناولت الانتماء كاتجاه، حيث يرى (ليون فستينجر) في هذه النظرية أن المكونات المعرفية لها دور مهم في تدعيم أو تغيير الاتجاهات، كما أشار إلى أن الاتساق المعرفي لا يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

– خامساً: نظرية الشخصية الإنسانية:

أكد العديد من الباحثين (ألفريد أدلر، هاري ستاك سوليفان، كارين هورني،...) من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية، أن الإنسان باعتباره كائن اجتماعي، فهو لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين، وبالتالي من الضروري أن يرتبط بهم برباط الحب والتقبّل، كما عليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية إيجابية ليعيش حياة اجتماعية سوية.

– سادساً: نظرية التحليل النفسي:

تناول (سيجموند فرويد) من خلال نظريته الانتماء بطريقة غير مباشرة، مؤكدا على أهمية المكونات الوجدانية في تدعيم الاتجاهات وتغييرها.

– سابعا: نظرية الدعم السلوكية:

ركزت هذه النظرية على أهمية العملية السلوكية في دعم أو تغيير الاتجاهات، كما أكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الاتساق الأمر الذي يسهم في تغيير السلوك.

– ثامناً: النظرية الماركسية:

تناول الماركسيون الانتماء من خلال الحرية، واقتصروه على الإنسان الاجتماعي الذي يتحد مع الجماعة ولا ينعزل عنها، فهم بذلك قد حددوا الإطار الذي من خلاله يبدأ الفرد في السعي لإشباع حاجاته، وتحرير ذاته من الخضوع لضرورات الطبيعة والمجتمع، حيث تتحقق الحرية عند إشباع الفرد حاجاته إشباعا كاملا.

كما ينتقد الماركسيون المجتمع الرأسمالي، حيث يرون أن الطبقة البرجوازية تعمل على تزييف الوعي الاجتماعي الذي هو تزييف للانتماء، وهذا من خلال تغليب أفكارها وشعاراتها الزائفة، إضافة إلى سعيها لاستغلال بقية المجتمع من خلال ملكية وسائل الإنتاج واعتبار الإنسان آلة تعمل ولا تفكر.

ومنه فإن الماركسية ترى أن الانتماء يتحقق لما يسعى الفرد لإشباع حاجاته من خلال تحرير ذاته كليا من الخضوع للطبقة المسيطرة، ورفضه لمنطقها، أفكارها، واستغلالها، كما وصفت المنتمي الحقيقي بأنه فرد يعي قضايا ومشكلات مجتمعه ويرى أن حريته في اتحاده مع الجماعة وترابطه معها.

– تاسعاً: النظرية البنائية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية إلى المجتمع كوحدة متكاملة، يتكون من مجموعة أجزاء متكاملة، مترابطة، ومتوازنة، بحيث أي تغير في جزء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى، كما يعد الفعل الاجتماعي جوهر الوظيفية، حيث يتضمن عوامل بيولوجية، نفسية، اجتماعية وبيئية تعبر عنه وحدة السلوك.

تعتبر هذه النظرية الانتماء حاجة يحركها دافع لإشباعها تتخذ في النهاية شكل سلوك ذو أبعاد نفسية، اجتماعية وبيئية، يتأثر بالظروف المحيطة.[1]

كما ترى أن المنتمي الحقيقي هو ذلك الشخص الذي:

– يسعى لإشباع حاجات المجتمع أولا قبل حاجاته، متخليا بذلك عن أنانيته وفرديته؛

– يمتاز بقدرة التكيف والانسجام مع قيم المجتمع؛

– له القدرة على ضبط سلوكه، والتكيف مع الوضع القائم ويدعمه؛

– يتنازل ويستجيب لضغوطات المجتمع، ويعتبرها التزاما خلقيا للصالح العام، وحفاظا على توازن المجتمع واستقراره.

إذن النظرية الوظيفية ترى أن المجتمع يتمتع بوجود حقيقي يمارس ضغوطه على الفرد لغاية ضبط سلوكه، وهذا ما يفسر اعترافها بالطبقية وتبريرها للاستغلال الرأسمالي للعامل.

[1] اعتماد محمود علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1994، ص 53.

– عاشراً: نظرية الاتجاه النقدي

يصف (ميلز)– يعد أحد رواد نظرية الاتجاه النقدي– المنتمي الحقيقي بذلك الشخص الذي يعي جيدا أوضاع ومشكلات مجتمعه، متجاوزا مشكلاته الخاصة إلى مشكلات مجتمعه، رافضا في نفس الوقت استغلال الطبقة المسيطرة. ترى هذه النظرية أن الانتماء يتحقق لما يصبح لدى الأفراد وعي حقيقي بقضايا وأوضاع مجتمعاتهم، متجاوزين مشكلاتهم الخاصة، إضافة إلى خلو المجتمع من السيطرة والاستغلال مع اتخاذ القرار بشكل جماعي.

اختلفت وجهات نظر نظريات علم الاجتماع المعاصر لموضوع الانتماء، حيث منها من ربطته بالفعل الاجتماعي ورأت أنه يتأثر بالظروف المحيطة به مع ضرورة تكيفه معها ، ومنها من تناولته من باب الحرية واعتبرت أن علاقة الفرد بذاته لا تصبح حقيقية إلا من خلال علاقته بأفراد المجتمع، وأخرى جعلته يتحقق بالوعي.

المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي مفاهيم أساسية

لم يلق موضوع الانتماء التنظيمي الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة بعد أن كان التسيير مرتكزا فقط على العوامل المادية، كما أدركت المؤسسات أن امتلاك الطاقات الإبداعية والكفاءات العالية ليس كافيا للنجاح ما لم تنمي فيها روح الإخلاص والإتقان، وتوجيهها بما يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها، ومن عوامل تحقيق ذلك هو تنمية روح وقيم الانتماء والسلوك الانتمائي لدى أفرادها، بحيث يؤمن هؤلاء الأفراد بأن مصير المؤسسة هو مصيرهم ونجاحها هو نجاحهم، مما يساهم في خلق علاقة يسودها التعاون والتكامل بدلا من التنافر والتنافس.

المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي، أهميته ومؤشراته

يعد الانتماء التنظيمي كمفهوم سلوكي في المؤسسة، أحد أسمى الغايات التي تسعى إليها هذه الأخيرة، وهذا بالنظر إلى أهميته في استقرار العمالة وكسب ثقتها، حيث يشير الانتماء التنظيمي في الفكر الإداري إلى مدى إخلاص العامل لمنظمته ومحبته واندماجه فيها، وإلى مدى تقبله أهداف منظمته وجهده لتحقيق تلك الأهداف.

الفرع الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي

حظي موضوع الانتماء التنظيمي بعدة تعريفات اختلفت باختلاف نظرة أصحابها، بالمقابل هناك تداخل لهذا المفهوم مع مفاهيم أخرى مرتبطة به.

أولا: تعريف الانتماء التنظيمي

وردت عدة تعريفات للانتماء التنظيمي في الأدب التنظيمي، حيث هناك من تناوله كعلاقة ارتباط بين الفرد ومنظمته (علاقة وجدانية)، وفي هذا الإطار نذكر التعريفات التالية:

-اتجاه يعبر عن قوة ارتباط ذاتية الفرد واندماجه عمليا نحو المؤسسة، بحيث يتصف الفرد بالإيمان العميق بأهداف المؤسسة وقيمها والسماح لنفسه ببذل أقصى جهد نحو منظمته، والرغبة القوية في المحافظة على عضويته في المؤسسة.[1]

[1] عباس عبد المهدي، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 02، الأردن، 2005، ص 198.

– شعور يعبر عن القوة النسبية للهوية الفردية في المؤسسة ومدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها.[1]

– اتجاه الفرد نحو المؤسسة بحيث يرتبط بذاته معها، ويظهر الانتماء التنظيمي في شكل رد فعل الفرد اتجاه خصائص منظمته وإحساسه بارتباطه بأهدافها وقيمها، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة وليس من أجل مصالحه الخاصة.[2]

– الرغبة في عدم ترك المؤسسة بالرغم من وجود حوافز خارجية.[3]

– إيمان الفرد واعتقاده بالأهداف التنظيمية المراد تحقيقها بالمؤسسة التي يعمل بها، ورغبته في البقاء في المؤسسة وبذل أقصى جهد من أجل هذه المؤسسة والرغبة في القضاء على التنظيم السيئ والتوصل إلى تكييف في المهام بأقصى كفاءة ممكنة.[4]

كما هناك من تناول الانتماء التنظيمي كعلاقة تبادلية بين الفرد ومنظمته، وفي هذا السياق نذكر التعريفات التالية:

–هو عبارة عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة والتي يترتب عليها إنفاق متبادل يظل مستمرا طالما بقيت العلاقة التعاقدية قائمة، أي أنه يتضمن علاقات نشطة وإيجابية بين الفرد ومنظمته تتمثل في استعداد تام من قبل هذا الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المؤسسة لتعلقه وولعه الشديد بها.[5]

– هو تلك العملية التي يستخدمها الفرد حتى يشعر بالارتباط بمنظمته وبالتصرفات التي تضمن له البقاء وبالتالي يقوم الفرد بالمحافظة على كل ما يراه ذو قيمة بالنسبة إليه والذي ممكن أن يخسره إذا ترك المؤسسة.[6]

---

[1] Yousef Darwish, Organizational commitement : A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non western country, Journal of managerial psychology, Vol.15, No. 01, 2000 , PP 6-28.

[2] Kalbers Lawrence and Cenker William, Organizational commitement and auditors in public accounting, Managerial auditing journal, Vol.22, 2008, P 354.

[3] Gregersen.H and Stewart, Antecedents a parent company and a foreing operation, Academy of management journal, Vol.01, 1992, P70.

[4] عبدالمحسن نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 75.

[5] عايدة سيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل:دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 13، عدد01، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 31.

[6] David Foate & Al, Employee commitement and organizational policies, Management decisions, Vol.43 ; 2005, P 02.

– هو عبارة عن حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة، بحيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والطمأنينة، ويتجنب الخسائر الناجمة عن ترك العمل من جهة ثانية.[1]

كما عرف بعضهم الانتماء التنظيمي من وجهة نظر القيم والمبادئ التي تتشكل من خلال البيئة التنظيمية والمجتمع، حيث يخلق نوع من التوازن بين قيم وأهداف المؤسسة وقيم وأهداف الفرد؛ وفي هذا الإطار نذكر التعريفات التالية:

– هو امتداد لتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع توجهات العامل أو أهدافه المنظمية بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم.[2]

– هو عبارة عن حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المؤسسة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.[3]

– هو تعهد والتزام مكتوب من جانب الأفراد اتجاه مؤسستهم، يظهر في شكل سلوك ايجابي يتوافق مع القيم والمبادئ التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتمسك بالاستمرار في العمل مع المؤسسة مع إعطاء أولوية لمصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد ذاته.[4]

بعد استعراض التعاريف السابقة يمكن القول أن الانتماء التنظيمي هو سلوك يعبر عن مدى ارتباط الفرد بمنظمته بحيث تتوحد قيمه وأهدافه الشخصية مع تلك الخاصة بالمؤسسة فضلا عن استعداده لإعطاء جزء من نفسه من أجل نجاح واستمرار المؤسسة.

[1] سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، سوريا، 2011، ص 77.

[2] عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 03، 2007، ص 149.

[3] زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص 207.

[4] صالح عيسى الجمعان، أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2009، ص190.

ثانياً: مفاهيم ذات صلة بالانتماء التنظيمي

توجد عدة مفاهيم تبدو أنها تعبر على نفس مفهوم الانتماء التنظيمي، لكن الحقيقة هي عكس ذلك من بين هذه المفاهيم نذكر:

1- الانتماء الوظيفي:

يعبر الانتماء الوظيفي عن حالة عاطفية إيجابية يشعر بها الفرد اتجاه وظيفته بأبعادها المختلفة بناء على تقييمه لخبرته الوظيفية الماضية.[1]

كما يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، بحيث هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به.[2]

يمكن التفريق بين الانتماء الوظيفي والتنظيمي من خلال أن هذا الأخير يعكس مشاعر الفرد اتجاه المؤسسة بما يشمل القيم التي تسير عليها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، في حين أن الانتماء الوظيفي يعكس مشاعر الفرد اتجاه الوظيفة التي يشغلها والبيئة التي يؤدي فيها مهامه الوظيفية، بمعنى أن الانتماء التنظيمي دالة في معتقدات الفرد حول المؤسسة ككل، في حين أن الانتماء الوظيفي يعتبر دالة في معتقداته حول وظيفته التي يشغلها داخل المؤسسة.[3] كما أن مشاعر الانتماء التنظيمي تنمو خلال فترة زمنية طويلة وتتميز بالثبات النسبي بمرور الوقت في حين أن المشاعر المرتبطة بالانتماء الوظيفي تتميز بالتقلب خلال فترات زمنية قصيرة حيث تعكس رد الفعل السريع من جانب الفرد تجاه أي تغير في الوظيفة.

2- الولاء التنظيمي

يعرف الولاء على أنه إخلاص الفرد في الوفاء بتعهداته لشخص ما، تنظيم ما، أو أمة ما، ويبقى الولاء ذو معنى من خلال المشاركة الفعالة للأفراد داخل المؤسسة، حيث يكون الإخلاص ظاهرا وملموسا بقوة.[4]

---

[1] وفاء عبد البديع، أثر بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010، ص 763.

[2] سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 175.

[3] Pecce Ricardo and Jung Lee, The impact of gender similarity on employee satisfaction and commitment at workplace, Academy of management conference settle USA, August 2003.

[4] Pierre Ansart et André Akioun, Dictionnaire de sociologie, Le Robert, Seuil, 1993, P313.

يمكن إبراز أهم أوجه الاختلاف بين الانتماء والولاء التنظيميين من خلال ما يلي:[1]

– بينما يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، يتعدى الولاء ذلك ليشمل الأفكار والمعتقدات، كما يمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد؛

– بينما يركز الانتماء على جماعة يكون فيها الفرد متقبلا لها ومقبولا منها، يركز الولاء على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية،

– يتميز كل من الانتماء الولاء كونهما اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرد يدفعه في سلوك لفظي أو عملي، تبعا لمواقف معينة، إلا أن الانتماء ذو طبيعة كامنة أكبر من الولاء.

وعليه يمكن القول أن الشعور القوي بالانتماء يؤدي إلى الولاء الذي يظهر من خلال تقبل الأعضاء لقوانين وقيم ومعايير التنظيم وفي تفانيهم في الدفاع عن مصالح المؤسسة.

3– الالتزام التنظيمي

يعبر لالتزام التنظيمي عن السلوك الذي يقوم به أفراد المؤسسة، كما يمثل درجة التزامهم بأهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المؤسسة وتنمية العضوية فيها.[2]

والالتزام التنظيمي هو التزام بالدرجة الأولى، والالتزام غير الانتماء، فكل انتماء يعني التزام، في حين لا يعني بالضرورة وجود الالتزام وجوداً للانتماء، فقد يلتزم الفرد ولا يكون منتمياً، والأول أيضاً أعلى درجة، كما يعتبر كل منهما عمل مؤسس ويعطي الهوية للمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الانتماء التنظيمي

يكتسي سلوك الانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات، إذ يعد أحد المؤشرات الهامة للدلالة على نجاحها، حيث تشير عدة دراسات على أن الشعور بالانتماء له أثر إيجابي على الفرد والمؤسسة ومن نتائجه:انخفاض معدل دوران العمل، تقلص معدلات الغياب، القضاء على بعض الظواهر السلبية أو الحد منها

[1] لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، مصر، 2000، ص 38.

[2] الفضلى فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 01 ، المملكة العربية السعودية، 1997، ص81.

مثل: كثرة الغيابات، التأخر عن العمل، التقاعد المبكر، هجرة العقول داخليا وخارجيا، تدني مستوى الحماس والرغبة في العمل.[1]

كما يمكن من خلال تحقيق الانتماء التنظيمي، إزالة التوتر في علاقة المؤسسة بأفرادها، بحيث يسود الانسجام والاتفاق والتكامل بدلا من النزاع والاختلاف؛[2] فضلا عن مساهمة الانتماء في خلق ثلاثة أبعاد أساسية تعمل على تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة والمتمثلة أساسا في:[3]

- المشاركة والتماثل في الخصائص والصفات بين الفرد والآخرين داخل المؤسسة،

- الولاء: والذي يعبر عن الرغبة القوية في البقاء بالمؤسسة؛

- الهوية: تعبر عن التوافق السلوكي بين قيم وأهداف الأفراد مع تلك الخاصة بالمؤسسة.

إضافة إلى ما سبق، هناك العديد من الأسباب لاهتمام المؤسسات بالانتماء التنظيمي نذكر منها:[4]

- يعد الفرد أساس وجود المؤسسات، وشعوره بالانتماء إليها يحفزه نحو العمل على بقائها واستمرارها؛

- حاجة المؤسسات إلى بقاء القوى العاملة بها، خاصة ذوي الكفاءات والمهارات؛

-شعور الأفراد بالانتماء من شأنه أن يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بأكثر كفاءة مما يكسب الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين؛

- شعور الأفراد بالانتماء يساعد على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة، إذ يرون أن أي نجاح للمنظمة هو نجاح لهم؛

-كلما زادت درجة انتماء الأفراد زادت بالمقابل درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على مضاعفة الجهد والعمل للمنظمة.

---

[1] كامل علي متولي عمران، أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 41، 1991، ص 401.

[2] أدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، 1993، ص ص 109-134.

[3] . محمود سالي سيدعلي، تاثير الانتماء التنظيمي والاحتراق الوظيفي في السلوكيات الانسحابية: دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترول، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 03، مصر، 2011، ص 479.

[4] مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي بدى العاملين داخل المؤسسة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص103.

الفرع الثالث: مؤشرات الانتماء التنظيمي

يبرز الانتماء التنظيمي من خلال عدة مؤشرات أهمها:[1]

أولاً: الهوية: يشير هذا المؤشر إلى أن المؤسسة تعتبر هيئة للتنشئة الاجتماعية، بمعنى أنها مصدر للشخصية الفردية والاجتماعية للعامل من خلال القيم والمعايير التي يتلقاها فيها، كما تنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة، حيث أن أكثر ما تعنيه الهوية هو الشعور بالانتماء إلى الطرف الأخر وحصول الفرد على الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها، أي أخذه على عاتقه ماضي، حاضر ومستقبل المجموعة التي ينتمي إليها، وحتى يتمكن هذا الفرد من الحصول على هويته في المؤسسة، هناك ثلاث آليات أساسية وهي : الخبرة المهنية، التكوين، الاعتراف بالانتماء.

ثانياً: التواد: يعبر هذا المؤشر عن مدى التعاطف الوجداني الذي ينشأ بين أفراد الجماعة، والميل نحو المحبة والتراحم والإيثار لغاية الاتحاد مع الجماعة، حيث ينمي لدى الفرد تقدير الذات وإدراك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى، مما يدفعه نحو العمل على الحفاظ على الجماعة والتمسك بها، فضلا عن شعوره بالفخر لانتمائه إليها.

ثالثاً: الجماعية: يعني هذا المؤشر توحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة المنتمين إليها، حيث يركز على التكافل، التعاون، والتماسك بين أفراد الجماعة الواحدة، كما يعمل على تعزيز الميل إلى المحبة والتفاعل الاجتماعي، مما يشجع على تقوية الانتماء.

رابعاً: الديمقراطية: تعد الديمقراطية أحد أساليب التفكير والقيادة، حيث يشير هذا المؤشر إلى مجموع الممارسات والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إمكاناته، وعن إيمانه بتقديرات الآخرين له، إضافة إلى شعوره بالحرية في التعبير في إطار التنظيم مع ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في التفكير والتسيير، فضلا عن شعور الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الآخرين والمشاركة في وضع الأهداف والمخططات.

خامساً: الالتزام والولاء: يعد توافر مستوى عالي من الالتزام والولاء نتيجة لوجود تكامل وتوافق بين أهداف الفرد والمؤسسة، مما ينتج عن ذلك تفاعل إيجابي بينهما يسمح بتحقيق أهداف كلا الطرفين على حد سواء.

[1] محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص240.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الانتماء التنظيمي ومراحل تطوره

اختلفت مداخل دراسة الانتماء التنظيمي باختلاف نظرة الباحثين في هذا الميدان، كما أن الانتماء التنظيمي كغيره من السلوكيات التنظيمية، يتدرج تطوره عبر مراحل متتالية تختلف مدتها من فرد لأخر ومن منظمة لأخرى.

الفرع الأول: مداخل دراسة الانتماء التنظيمي

حظيت دراسة موضوع الانتماء التنظيمي بعدة مداخل يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: المدخل السلوكي

يرى أصحاب هذا المدخل أن الانتماء التنظيمي يظهر من خلال نمط سلوك العاملين الذي يفوق من حيث القبول اجتماعيا ما تتوقعه المؤسسة، ويندرج ضمن هذا المدخل نوعان من النظريات هما:[1]

– **نظرية التكيف الناتج عن الرهان الجانبي**: التي تركز على ما يفقده العامل من مزايا في حالة تركه المؤسسة، وتزداد هذه التكلفة بمرور الوقت مما يستدعي قيامه برهان جانبي على أحد جوانب شخصيته لغاية الاستمرار في عضوية المؤسسة.

– **نظرية التكيف الناشئ عن التوافق بين أهداف العامل والمؤسسة**: تركز هذه النظرية على مدى انسجام أهداف العامل الشخصية مع أهداف منظمته، الأمر الذي ينعكس على رغبة هذا العامل في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: المدخل التبادلي

يرى منظروا هذا المدخل أن الانتماء ناتج عن العلاقة التبادلية بين العامل والمؤسسة من ناحية الإسهامات والمنافع، وأن كل عمل يقوم به الفرد يقابله نظير مادي من جانب المؤسسة، وعليه افتراض وجود علاقة طردية بين المصالح التبادلية ودرجة الانتماء التنظيمي.[2]

---

[1] الجندي عادل السيد، الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفعالية المؤسسة الجامعية، مجلة كلية التربية، العدد 43، جامعة الزقازيق، ص87.

[2] علام محمد اعتماد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، مجلة سنوية لكلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 16، جامعة قطر، 1993، ص 256.

ثالثاً: مدخل التنظيم المتعاظم

يعتمد هذا المدخل على فرضية أن تحقيق الحد الأمثل من الانتماء للمنظمة ولقيمها، لا يكون إلا من خلال تعاظم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في المؤسسة، بل حتى على حياتهم الاجتماعية خارجه.[1]

رابعاً: المداخل البنائية المحدثة

تقوم هذه المداخل على فرضيتين أساسيتين فحواهما أن الانتماء التنظيمي هو المتحكم الرئيسي في السلوك التنظيمي؛ حيث تشير الفرضية الأولى إلى وجود علاقة قوية بين الانتماء التنظيمي وبناءات الفرصة، وهذه الأخيرة لها دور مهم في تحديد السلوك التنظيمي، باعتبار أن الأفراد داخل التنظيم لهم أسلوبهم في كسب الخبرة بناء على عدة عوامل منها:

- مدة ممارستهم العمل؛
- المنافع المكتسبة من التنظيم؛
- المتغيرات الديمغرافية؛
- مستوى المهارات المكتسبة وطموحات العامل.

حيث عندما تتفاعل هذه العوامل مع متغيرات بناءات الفرصة المتمثلة أساسا في:

- فرص الترقية؛
- الاستقلالية في العمل؛
- فرص الاختيار المتاحة؛
- مكاسب الأفراد من التنظيم؛
- السلطة المخولة للعامل؛
- الهيبة، القوة والامتيازات.

[1] علام محمد اعتماد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري مرجع سابق، ص 257.

يكون الأثر إيجابي على سلوكيات العاملين، وكمثال على ذلك : ترقية فرد ذو مهارات عالية وله طموح في شغل منصب أعلى، يجعل سلوكه في خدمة المؤسسة، ويقوي فيه روح الانتماء للتنظيم، وبالتالي فإن الانتماء له ارتباط قوي ببناءات الفرصة.

أما الفرضية الثانية تشير إلى إمكانية فهم سلوك الأفراد في المؤسسة من خلال عمليات التكيف، حيث كلما كان العامل أكثر تكيفا كلما زادت فرصه في الترقية، وفي نفس الوقت كلما أتاحت له بناءات الفرصة حراكا وظيفيا رأسيا كان تكيفه أكثر، وبالتالي تتحقق لديه درجة عالية من الانتماء.

كما أن هناك دراسة لعالمة الاجتماع (روزابيث كنتر)، تفيد أن درجة الانتماء التنظيمي تختلف من مستوى إداري إلى أخر حسب بناءات الفرصة والقوة، وأن فئة المديرين هي الأكثر انتماء نظرا لما تتمتع به من قوة وسلطة وفرص اختيار ومكاسب مادية متنوعة.[1]

الفرع الثاني: مراحل تطور الانتماء التنظيمي

يمكن حصر مراحل تطور الانتماء التنظيمي لدى الأفراد في ثلاثة مراحل متتابعة وهي:

أولاً:مرحلة التجربة

تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله بالمؤسسة، وقد تصل مدتها إل سنة واحدة، حيث تعتمد على خبرات العمل السابقة كون الأفراد يلتحقون بالمؤسسات حاملين مستويات مختلفة من الاستعداد للانتماء التنظيمي ناجمة عن توقعاتهم لظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم وأفكار؛[2] كما يواجه الفرد خلال هذه المرحلة عددا من المواقف تهيئه للمرحلة التي تليها مثل: تحديات العمل ، تضارب الانتماء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو المؤسسة...الخ [3]

[1] علام محمد اعتماد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية، مرجع سابق، ص 258.

[2] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 121.

[3] أيمن المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد 78، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1999، ص 61.

ثانياً: مرحلة العمل والانجاز

تتراوح مدة هذه المرحلة مابين السنتين إلى أربع سنوات، حيث يسعى العامل فيها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، كما تتميز بالأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الانتماء للمنظمة والعمل.[1]

ثالثاً: مرحلة الثقة بالمؤسسة

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تزداد اتجاهات انتمائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين، وتتقوى علاقته بالتنظيم، وينتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.[2]

كما يرى كل من (Reily & Chatman) أن الانتماء التنظيمي يمر بالمراحل التالية:[3]

1- مرحلة الإذعان:

تكون في بداية التحاق الفرد بالمؤسسة، حيث يكون انتماءه مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، لهذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المؤسسة.

2- مرحلة التطابق والتماثل:

يتطابق الفرد في هذه المرحلة مع منظمته، حيث تعتبر رغبته في الاستمرار والبقاء في المؤسسة سبب تقبله لسلطة الآخرين، كما أن بقاءه في المؤسسة يشبع حاجته للانتماء مما يشعره بالفخر كونه عضوا في المؤسسة.

3- مرحلة التبني:

في هذه المرحلة يبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المؤسسة نتيجة لاعتقاده أن في تحقيق أهداف المؤسسة تحقيق لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المؤسسة هو دفاع عن قيمه، وهنا يكون الانتماء نتيجة لهذا التطابق.

---

[1] زيد منير عبوي، التنظيم الاداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص 207.

[2] محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص69.

[3] طلق عوض الله السواط، وسعود محمد العتيبي، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، المجلد 19، العدد 7، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1997، ص11.

المطلب الثالث: قياس الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

يعتبر قياس مستوى الانتماء التنظيمي أحد أهم العمليات التي ينبغي على المؤسسة القيام بها، نظرا لما ينجم عنها من مزايا منها ما يعود على المؤسسة، ومنها ما يعود على أفرادها. كما أن الانتماء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالبيئة ومنها ما يتعلق بالفرد.

الفرع الأول: قياس الانتماء التنظيمي

تعتبر عملية قياس الانتماء التنظيمي عملية إدارية واعية وهادفة، حيث تعتمد على نوعين من المعايير:[1]

أولا: المعايير الموضوعية:

هي تلك المعايير التي تُعنى بقياس الانتماء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية، وهذا باستخدام وحدات قياس موضوعية تثبت ما مدى رغبة العامل في البقاء بالمؤسسة، مستويات الأداء، دوران العمل، الغياب...الخ؛ ومن خلال رصد هذه السلوكيات يتم التعرف على درجة الانتماء بالمؤسسة.

ثانياً: المعايير الذاتية:

هي تلك المعايير التي تُعنى بقياس الانتماء التنظيمي من خلال استخدام أساليب تقديرية تبين تقدير العاملين لمستوى انتمائهم للمنظمة، والتي من خلالها يمكن بلورة مؤشرات معينة تكشف درجة الانتماء.

كما توجد معايير أخرى لقياس الانتماء التنظيمي، حيث تباينت في طبيعتها ومكوناتها نذكر منها:

1- مقياس (بورتر) وزملاؤه: حيث أطلق عليه استبانة الانتماء التنظيمي، يتكون من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس درجة الانتماء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة، ومدى رغبتهم في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، واستعان بمقياس (LIKER) السباعي في تحديد درجة الاستجابة.[2]

2- مقياس "جورج" وزملاءه: يتكون من ست فقرات، عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:[3]

- استخدام المعرفة والمهارة؛

[1] أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 189.

2 ريجيو رونالدي، (ترجمة فارس حلمي)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن،1999، ص 276.

[3] العنزي عطاء الله، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتهم بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008، ص 95.

- زيادة المعرفة في مجال التخصص؛

- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية؛

- بناء سمعة جيدة، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

3- مقياس (توشن): يحتوي هذا المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الانتماء التنظيمي، كما يتضمن ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الانتماء المهني.[1]

4- مقياس (مارش ومافري): يعتبر مقياس للانتماء مدى الحياة، يتكون من أربع فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس:[2]

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الانتماء مدى الحياة؛

- تعزيز استحسان المؤسسة؛

- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل؛

- إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

رغم ما تتحمله المؤسسة من تكاليف وجهود لقياس الانتماء التنظيمي، لكنها تعد قليلة مقارنة بما يحققه هذا القياس من فوائد جمة تساعدها في تصحيح أخطاء الممارسات الإدارية، ومن هذه الفوائد نذكر:[3]

- يقدم قياس الانتماء التنظيمي للمنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء، الأمر الذي يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها مقارنة بفترة سابقة، كما بإمكانها استخدام أسلوب المقارنة لمستوى انتماء أفرادها مع منظمات أخرى في نفس الفترة ؛

- تدخل عملية القياس في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالأفراد والتنظيم على حد سواء، لذلك ينبغي على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به أفرادها من انتماء لهذه المؤسسة ؛

[1] أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 190.

[2] المرجع نفسه، ص190.

[3] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة مرجع سابق، ص 140.

– يعتبر قياس الانتماء التنظيمي أداة تشخيصية جيدة تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها ؛

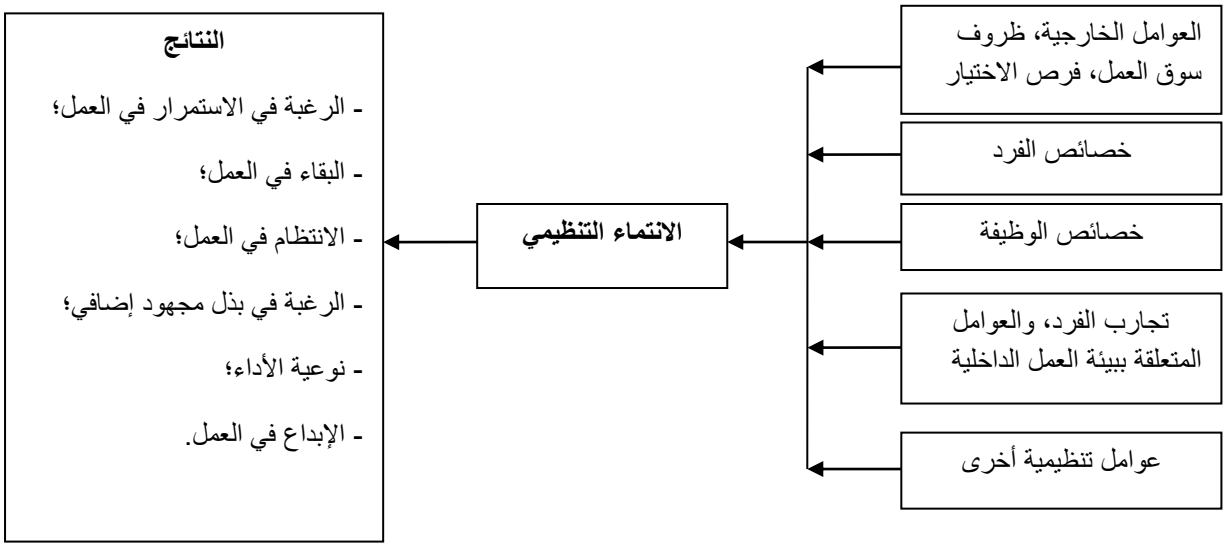
– يترتب عن البحوث الإنسانية وخاصة المهتمة بالانتماء التنظيمي، نفع على المؤسسة والأفراد، نتيجة لما يتولد عندهم من شعور بالأهمية، مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة وعليهم، وهذه الانعكاسات الايجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية، كما تعمل هذه البحوث على تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن أرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة

– يعتبر قياس الانتماء التنظيمي أداة لتشخيص العوامل التي قد تؤثر في رفع أو خفض انتماء الأفراد للتنظيم، مما يساعد المؤسسة في إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي

يتأثر الانتماء التنظيمي بعدة عوامل، منها ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، ومنها ما يرتبط بخصائص الفرد وتجاربه، ومدى إدراكه لظروف بيئة العمل، إضافة إلى خصائص الوظيفة وعوامل تنظيمية أخرى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي



المصدر: عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص 147.

أولاً: عوامل البيئة الخارجية

تؤثر عوامل البيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار، على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على درجة الانتماء التنظيمي خاصة في الفترة الأولى من الالتحاق بالمؤسسة، وهو ما يسمى بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي، حيث تشير بعض الدراسات أنه كلما كانت النظم واللوائح المتبعة في عملية الانتقاء والتعيين في سوق العمل واضحة، مع توافر إمكانية الفرد في اختيار الوظيفة التي تتناسب مع ميوله وقدراته، كلما أثر ذلك على درجة الانتماء التنظيمي بالارتفاع، والعكس صحيح.[1]

ثانياً: خصائص الفرد

يمكن تناول أهم خصائص الفرد المؤثرة على درجة الانتماء التنظيمي فيما يلي :

1- الجنس: خلصت بعض الدراسات إلى أن النساء أكثر انتماء للمنظمة من الرجال، وهذه النتيجة تنطبق أكثر على منظمات القطاع العام وخاصة التقليدية منها، في حين نجد أبحاث أخرى تشير إلى عدم وجود علاقة بين نوع الجنس والانتماء، بحيث أن الاختلافات الجنسية في الانتماء إن وجدت فهي لا تعود لنوع الجنس، بل ترجع إلى ميول الرجال والنساء إلى القيام ببعض الأعمال دون غيرها، وبذلك فإن الاختلافات الجنسية في الانتماء تتوقف على مدى تأثير خصائص هذه الأعمال على الانتماء التنظيمي.[2]

2- مستوى التعليم: اختلفت نظرة الدراسات إلى أثر مستوى التعليم على الانتماء التنظيمي، حيث أظهرت بعضها إلى ارتباط مستوى التعليم عكسيا بالانتماء التنظيمي، إذ في أغلب الأحيان نجد أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع أكثر انتماء لمهنتهم من انتمائهم لمؤسستهم، نظرا لوفرة فرص العمل المتاحة لديهم، من جهة أخرى توصلت أبحاث أخرى إلى وجود علاقة طردية بين مستوى التعليم والانتماء التنظيمي.[3]

3- سنوات الخدمة في المؤسسة: اختلفت نتائج الباحثين في مدى تأثير سنوات خدمة الفرد بالمؤسسة على درجة الانتماء التنظيمي لديه، لكن أغلبها توصلت إلى وجود علاقة طردية بينهما، بحيث مع طول فترة الخدمة تزداد خبرة الفرد في إنجاز الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة في التعامل مع الزملاء، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه في شغل مراكز وظيفية متقدمة مع الحصول على امتيازات وظيفية جديدة، لذلك

[1] عايدة سيد خطاب، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991، ص119.

[2] عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 243.

[3] الفضلي فضل مصباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل نابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 83.

ليس من صالح هذا الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك المؤسسة للعمل في منظمة جديدة.[1]

4- دوافع وقيم الأفراد: تشير أغلب الدراسات إلى أنه كلما وفقت المؤسسة في إشباع حاجات أفرادها كلما كان انتماؤهم لها أكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعا.[2]

ثالثاً: خصائص الوظيفة

قد تؤثر خصائص الوظيفة إيجابا أو سلبا على الانتماء التنظيمي، حيث أن تنوع مجال الوظيفة، الاستقلالية، التحدي، والتغذية المرتدة قد تؤثر بالإيجاب؛ أما التوتر، عدم وضوح الدور، والصراعات قد تؤثر بالسلب.[3]

رابعاً: تجارب الفرد وعوامل البيئة الداخلية

يمكن تناول أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في عمل المؤسسة، ولها تأثير أيضا في مستوى الانتماء التنظيمي لدى الأفراد، فيما يلي:[4]

1- الأجور: كلما كانت أجور الأفراد عادلة ومقبولة من جانبهم، ازداد شعورهم بالمسئولية مما ينعكس إيجابا على الانتماء التنظيمي.

2- جماعة العمل: كلما كانت درجة تماسك الأفراد فيما بينهم كبيرة مع إيجابية اتجاهات جماعة العمل نحو المؤسسة، زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وبالتالي زيادة مستوى الانتماء التنظيمي.

3- نمط القيادة: القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الانتماء التنظيمي لدى مرؤوسيه، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد ، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على

[1] الفضلي فضل مصباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل نابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مرجع سابق، ص 83.

[2] صالح علي الجراح وجمال داود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، الأردن، 2015، ص 293.

[3] عايدة سيد خطاب، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، مرجع سابق، ص 119

[4] عايدة سيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد13، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 50.

العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبة الأفراد في العمل، حيث أن الإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيدان من مستوى الانتماء التنظيمي.[1]

4- تجارب الفرد: تعد التجارب المكتسبة في العمل أحد أهم المؤثرات في تحديد مستوى الانتماء التنظيمي، إذ أن الأفراد بانضمامهم إلى المؤسسة يتوقعون إيجاد المكان المناسب الذي يساعدهم على استثمار ما يملكون من طاقات وتجارب، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، وإن مساهمة المؤسسة في تحقيق ذلك يعمل على زيادة درجة مستوى الانتماء التنظيمي لهم، والعكس صحيح.[2]

خامسا: عوامل تنظيمية أخرى(الهيكل التنظيمي)

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، حيث خلصت معظمها إلى أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي.[3]

[1] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة مرجع سابق، ص 132.

[2] ابراهيم عبدالقادر مروي، أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، رسالة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2007، ص 98.

[3] عامر الكبيسي، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 35.

المبحث الثالث: الانتماء التنظيمي: الأبعاد، المحددات والنتائج

اختلفت أبعاد ومحددات الانتماء التنظيمي باختلاف الدراسات التي تناولت هذا الأخير، في حين نجد إجماع فيما يتعلق بالنتائج والانعكاسات الناجمة عن هذا السلوك التنظيمي سواء على المؤسسة أو على الفرد.

المطلب الأول: أبعاد الانتماء التنظيمي

يمكن تناول أبعاد الانتماء التنظيمي حسب النماذج المفسرة له على النحو التالي:

أولاً:نموذج (إيتزوني)

تعد كتابات (إيتزوني) من أهم الإسهامات المقدمة حول موضوع الانتماء التنظيمي، حيث يشير إلى أن السلطة التي تملكها المؤسسة على الفرد تنبع من طبيعة اندماج هذا الأخير في منظمته وهو ما يسمى بالانتماء، حسب هذا النموذج، يأخذ الانتماء التنظيمي ثلاثة أبعاد هي:[1]

1- الانتماء الأخلاقي (المعنوي):

يُمثل هذا البعد الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته، حيث ينبع من قناعته بأهدافها وقيمها، مما يجعل هذا العامل يمتثل لهذه الأهداف والقيم.

2- الانتماء الآلي:

يقوم هذا البعد على الامتيازات المتبادلة بين العامل ومنظمته، حيث أن إخلاص العامل وعمله على تحقيق أهداف المؤسسة يتحدد بمدى قدرتها على تلبية حاجاته، وبالتالي فالعلاقة بينهما هي علاقة منافع متبادلة.

3- الانتماء الاغترابي:

يمثل هذا البعد الجانب السلبي في علاقة الفرد مع منظمته، وفيه يكون الاندماج خارج عن إرادة الفرد، وهذا راجع إلى طبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة، وهذا ما نلاحظه عند نزلاء السجون، حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المؤسسات تعود إلى القيود والممارسات الاجتماعية التي تفرضها السجون على النزلاء.

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص، ص 117،118.

ثانياً: نموذج (ستيفنز وزملاؤه)

يشير هذا النموذج أن الانتماء التنظيمي يتشكل من بعدين رئيسيين هما:

1- الانتماء التبادلي

يشير هذا البعد إلى أن ارتباط الفرد بالمؤسسة وعدم رغبته في تركها راجع لوجود منافع ومزايا -مادية أو معنوية- سيفقدها إذا غادرها، وعليه فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من منافع، حيث يتفق هذا الطرح مع ما ذهب إليه (هربرت سايمون) الذي يفترض أن إسهامات الفرد في نشاطات المؤسسة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ورغباته، فدوافع الفرد في انضمامه لمنظمة ما وقبوله لسلطتها وانتمائه لها ناجم عن قناعته بتحقيق أهدافه الشخصية.[1]

يطلق بعض علماء الاجتماع مثل: (ريتشاد هال، دوبن، كيدرون، لاور)، على هذا البعد من الانتماء اسم الانتماء المحسوب، انطلاقا من أن بقاء الفرد بالمؤسسة راجع إلى عدم إمكانية توفير المكاسب من طرف منظمات أخرى. [2]

كما يشير (ستيفنز وزملاؤه) إلى وجود قيود للبعد التبادلي تتمثل في:

- هذا البعد يقيس مستوى رضا الفرد عن الحوافز المتحصل عليها من المؤسسة وإمكانية بقائه فيها، فإذا توافرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه يميل إلى مغادرة منظمته، وعليه فإن هذا البعد يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد لمنظمته أو البقاء فيها، بدون أن يغطي جوانب أخرى لها تأثير على انتمائه لمنظمته.

- نقص الدعم التجريبي بخصوص مخرجات الانتماء داخل المؤسسة.

2- الانتماء النفسي:

يصف هذا البعد الانتماء التنظيمي كونه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المؤسسة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها وكذا رغبته في البقاء عضوا فيها.[3]

[1] علي محمد العضايلة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمي، جامعة مؤتة، 1994، ص 18.

[2] اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص264.

[3] سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص123.

من خلال هذا البعد، يرتكز الانتماء التنظيمي على ثلاثة عناصر وهي:[1]

- قبول الفرد لقيم وأهداف المؤسسة؛

- بذل أقصى جهد لمصلحة المؤسسة؛

- الرغبة القوية في استمرار العضوية في المؤسسة.

وعليه فإن البعد النفسي يصف الانتماء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها، وهو يعطي أبعادا أكثر شمولية من البعد التبادلي.

ثالثاً: نموذج (أنجل وبيري)

يركز هذا النموذج على بعدين أساسيين يقومان على أساس البحث في أسباب الانتماء التنظيمي وهما:[2]

1- انتماء أساسه الفرد:

يقوم هذا البعد على أساس أن جوهر الانتماء التنظيمي يبنى على خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وطوعيا وثابتا، كما أن خصائص الفرد كالعمر والجنس والمستوى التعليمي والخبرات المكتسبة هي محددات سلوك الفرد، لذلك فإن هذا البعد يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها انتماؤهم إلى منظماتهم.

2- انتماء أساسه المؤسسة:

يعتبر هذا النموذج أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي المحددة للانتماء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الأفراد العاملين فيها، لهذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقيها من المؤسسة، وفي سبيل ذلك يعمل على تسخير مهاراته وطاقاته، بمعنى أن هذه العملية تبادلية بين الفرد ومنظمته، وأن جوهر هذا التبادل ما يسمى "بالعقد النفسي" المتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة للطرفين، لكن ينبغي أن تؤدي إلى رضا الفرد، وتلبي بها حاجاته التي تعتبر الآلية التي تملي انتماءه من عدمه للمنظمة.

[1] اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص 264.

[2] ماجدة العطية، سلوك المؤسسة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003، ص137.

رابعاً: نموذج (كانتر)

يقوم هذا النموذج على تقسيم الانتماء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المؤسسات على أعضائها، وهي مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد تكون في منظمة واحدة في وقت واحد، وتتمثل فيما يلي:[1]

1- الانتماء المستديم:

يشير هذا البعد إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من طاقاتهم وجهودهم من أجل بقاء المؤسسات التي ينتمون إليها، لذلك فهم يعتبرون أنفسهم جزءا من هذه المؤسسات ويجدون صعوبة في تركها.

2- الانتماء التلاحمي:

يتمثل هذا البعد في العلاقة السيكولوجية التي تخلق بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تطويرها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تنظمها هذه المؤسسات.

3- الانتماء الرقابي:

ينشأ هذا البعد لما يعتقد الفرد أن القيم والمعايير الموجودة في المؤسسة تعتبر دليلا لتوجيه سلوكه، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه القيم والمعايير.

خامساً: نموذج (سالانسيك وستاو)

من خلال هذا النموذج، يقوم الانتماء التنظيمي على بعدين أساسيين وهما:[2]

1- الانتماء الموقفي:

يمثل هذا البعد وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، حيث يشبهونه بالصندوق الأسود الذي يتضمن بعض العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية، خصائص الوظيفة، الخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الانتماء الناجم عن هذه الخصائص هو الذي يحدد سلوك الفرد في المؤسسة من حيث الحضور والغياب، التسرب الوظيفي، الجهود المبذولة في العمل..الخ.

[1] زهرة خلوف، مرجع سابق، ص99.

[2] المرجع نفسه، ص98

2- الانتماء السلوكي:

هذا البعد يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، الذين يركزون على العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي على تنمية علاقة الفرد بمنظمته وربطه بها، بحيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوكيات أو التصرفات في المؤسسة، وذلك كونهم استفادوا من بعض المزايا والمكافآت عن هذه السلوكيات والتصرفات وهم يخشون زوالها إن هم أقلعوا عنها.

سادساً: نموذج (أليـن وماير)

يعرف هذا النموذج بالمدخل المشترك كونه يجمع بين البعد التبادلي والنفسي، وهو يعد من أحسن المساهمات المقدمة في مجال الانتماء التنظيمي وأحدثها، لذلك اعتمدنا عليه في دراستنا الحالية، حيث يقوم على تقسيم الانتماء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي:

1- الانتماء الاستمراري:

يعبر هذا البعد عن قوة رغبة العامل في البقاء بالمؤسسة لاعتقاده بأن تركها سيكلفه الكثير، بمعنى أن هذا الارتباط مصلحي بالدرجة الأولى، يقوم على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، حيث أن الاستمرار في المؤسسة مرهون بما تقدمه هذه الأخيرة من عوائد مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وإلا فإنه لا يتردد بالانتقال إلى الطرف الآخر.[1]

كما يعتقد الأفراد بأنهم سيفقدون زملاءهم في المؤسسة في حال عدم استمرارهم بها، لذلك يفضلون البقاء في عملهم الحالي، كما أن نقص فرص العمل الخارجية يزيد من انتمائهم الاستمراري.[2]

تشير الكثير من الأبحاث إلى أن الانتماء الاستمراري يتأثر بمجموعة من العوامل نذكر من بينها:

- مدة الخدمة: هناك علاقة ايجابية بين مدة خدمة الفرد في المؤسسة والانتماء الاستمراري، حيث كلما طالت هذه المدة فإن ترك المؤسسة سيفقد الفرد الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.[3]

---

[1] محمد يونس مجدي، استراتيجيات إدارة الصراع بمدارس التعليم الابتدائي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين:دراسة ميدانية بمنطقة القيصم التعليمية، مجلة التربية وعلم النفس،العدد الثاني، جامعة المنوفية، 2013، ص28.

[2] ماري ثابت ماركو، محددات الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الثالث، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011، ص 380.

[3] جيرينبرج جيرالد وبراون روبرت، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 217.

– **المنافع المحققة:** إن الانتماء الاستمراري يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمؤسسة طالما أنه يحقق منافع، بمعنى أن المزايا المحققة نتيجة الاستمرار بالمؤسسة والتي سيفقدها الفرد في حالة مغادرته لها قد تؤثر سلبيا على الرغبة المدركة لديه في ترك منظمته والالتحاق بمنظمة أخرى.[1]

– **السن:** هناك علاقة ايجابية بين السن والانتماء الاستمراري، إذ من المحتمل أن تزايد سن العامل يؤدي إلى إنقاص إدراكه بوجود بدائل وظيفية وإنقاص مستوى السهولة المدركة في ترك المؤسسة، مما يزيد من درجة الانتماء الاستمراري لديه.

– **المستوى التعليمي للفرد:** هناك علاقة سلبية بين المستوى التعليمي للفرد ودرجة انتمائه الاستمراري، بحيث أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية الأعلى يدركون أن هناك فرص بديلة في منظمات أخرى مقارنة بذوي المستويات التعليمية الأقل.

2– الانتماء العاطفي (المعنوي)

يشير هذا البعد إلى قوة تطابق الفرد بمنظمته، حيث يحافظ على انتمائه إليها لتوفر الرغبة والاستعداد لديه.[2]

يعتبر الانتماء العاطفي مؤشرا يعكس توجه إيجابي أو شعور تعاطف من قبل الفرد نحو التنظيم، ويعني أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الانتماء نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به اتجاهها.[3]

كما يعبر الانتماء العاطفي عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف، وقد يتطور هذا البعد اعتمادا على ثلاثة أسس وهي:[4]

– القيم المشتركة؛

– وضوح الأهداف وتطابقها؛

---

[1] رامي جمال أندراوس وعادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، دار عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع،الأردن، 2008، ص 46.

[2] سيد عبي محمود سالي، مرجع سابق، ص 480.

[3] جاد الرب عبد السميع حسنين، أثر إدرك العاملين للعدالة التنظيمي على الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، 2004، ص74.

[4] جيرينبرج جيرالد وبراون روبرت، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، مرجع سابق، ص 238.

- الاندماج الشخصي.

من جهة أخرى يتأثر الانتماء العاطفي بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله كدرجة الاستقلالية والأهمية والتنوع في المهارات المطلوبة ومدى قرب المشرفين وتوجههم له، كما يتأثر هذا البعد بمستوى شعور الفرد بمساهمته ومشاركته في اتخاذ القرار سواء ما تعلق منها به هو أو ما تعلق بالعمل .

تشير الأبحاث إلى وجود مجموعة من العوامل تؤثر على درجة الانتماء العاطفي، من أهمها نجد:[1]

– المكانة الاجتماعية للمنظمة: كلما كانت المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد تحظى بقبول وانطباعات جيدة لدى المحيطين به، كلما ازدادت درجة الانتماء العاطفي لديه نحو هذه المؤسسة.

–المشاركة في القرارات المتعلقة بالمؤسسة: حيث كلما ازدادت درجة مشاركة الفرد في القرارات المتصلة بالمؤسسة، ازدادت بالمقابل درجة الانتماء العاطفي.

– وضوح الدور في المؤسسة: إذا ما شعر الفرد بأنه غير قادر على تحديد ما يجب عليه عمله في المؤسسة، فإن قراره بالإنتاج أو بذل الجهد يتأثر عكسيا، ومن ثم فإن هذا الغموض يعمل على تقليل مستوى الانتماء العاطفي لدى العامل.

– الاندماج في الوظيفة: باعتبار أن الاندماج الوظيفي متغير يعكس الدرجة التي يتأثر بها احترام الفرد لذاته نتيجة أدائه لوظيفته، فإن هناك ارتباط ايجابي بين شعور الفرد بالاندماج الوظيفي وبين درجة انتمائه العاطفي.

3– الانتماء المعياري

يعرف هذا البعد كذلك بالانتماء الأدبي والأخلاقي، وهو يعكس شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة بسبب القيم التي يتحلى بها والتي يكون مصدرها:[2]

- الأسرة والثقافة الاجتماعية، وهي قيم مكتسبة قبل التحاق الفرد بالمؤسسة؛

- التنظيم، وهي قيم مكتسبة بعد التحاق الفرد بالمؤسسة.

---

[1] مغيير خميس مغير الخبيلي، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 113.

[2] محمد الشوادفي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، المجلد 24، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 2002، ص 266.

غالبا ما يعزز هذا الانتماء دعم المؤسسة لأفرادها، وإشراكهم ليس فقط في إجراءات تنفيذ المهام، بل في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وأصحاب هذا التوجه هم الأفراد الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.[1]

كما يشير هذا البعد إلى شعور الفرد أنه ملزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغط الآخرين، حيث أن الأفراد الذين يقوى لديهم الانتماء المعياري يتأثرون إلى حد كبير بانطباع الآخرين في حالة تركهم المؤسسة، وهم لا يريدون أن يتركوا صورة سيئة لدى زملائهم بسبب ترك العمل، بمعنى هو انتماء أخلاقي حتى ولو كان على حساب أنفسهم.

المطلب الثاني: محددات الانتماء التنظيمي والعوامل المساعدة على تنميته

يخضع الانتماء التنظيمي إلى العديد من المتغيرات التي لها القدرة على التنبؤ به، وهي تختلف باختلاف نظرة الباحثين في هذا المجال، كما هناك عدة عوامل تعمل على تطوير الانتماء التنظيمي وتعزيزه. **أولا: محددات الانتماء التنظيمي**

حسب نموذج "ألين وماير"، فإن المحددات المؤثرة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى الأفراد يمكن تلخيصها حسب كل بعد من أبعاده فيما يلي:[2]

1- محددات الانتماء الاستمراري

يؤكد كل من(ألين وماير) على وجود علاقة إيجابية بين العوامل التي تؤدي إلى زيادة التكاليف الناجمة عن ترك المؤسسة والانتماء الاستمراري.

كما اقترح كل من (مولار و جيمس) تسعة محددات للانتماء الاستمراري تتمثل في:

- الاستثمار الذاتي،
- التدريب؛
- التدعيم الاجتماعي؛
- الإشراف؛

[1] محمد يونس مجدي، مرجع سابق، ص 27.

[2] زهرة خلوف، مرجع سابق، ص 103.

- جماعة العمل؛

- الوالدين؛

-الزوج أو الزوجة؛

- الأصدقاء؛

- فرص العمل المتاحة.

يتمثل الاستثمار الذاتي حسب (ألين وماير) في كمية الموارد المتاحة للفرد التي يبذلها في المؤسسة مثل الجهد، الوقت والطاقة ، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- بذل الجهد يزيد من مستوى الانتماء الاستمراري، باعتبار أن ترك المؤسسة ينتج عنه ضياع للجهد المبذول، وبالتالي ضياع للموارد التي استثمرت بالمؤسسة؛

- الخسائر الناجمة من عدم إمكانية نقل الخبرات والمعرفة في حالة ترك العمل؛

- الخسائر النفسية الناجمة عن ترك المؤسسة، التي قد تزيد من التكلفة النفسية لاكتساب أصدقاء جدد ومن تكلفة التعلم ليتواكب مع العمل الجديد؛

من جهة أخرى يمكن أن يتحدد مستوى الانتماء الاستمراري من خلال:

- الوظيفة: حيث أن الأفراد الذين يشغلون وظائف متميزة في المؤسسة، عندهم ميل كبير للبقاء فيها مقارنة بباقي العاملين؛

- المكاسب الوظيفية: حيث أن الفرد يستفيد من عدة امتيازات خلال حياته الوظيفية مثل نظام التأمينات والمعاشات، مكافآت نهاية الخدمة، ويختلف تأثير هذه الامتيازات على الانتماء الاستمراري للفرد حسب إمكانية نقلها من منظمة لأخرى، ففي الحالة التي يمكن للفرد نقلها من منظمته إلى منظمة أخرى يكون أثر تلك المكاسب على الانتماء الاستمراري محدود، أما في حالة عدم إمكانية نقلها يكون ميل الفرد للبقاء في منظمته مرتفع.

ثانياً: محددات الانتماء العاطفي (المعنوي)

تعتمد المؤسسة على أفرادها في تحقيق أهدافها وتضع نظم المكافآت والعقاب في مقابل إسهاماتهم في تحقيق تلك الأهداف، ويرتبط هؤلاء الأفراد بالمؤسسة مقابل الحصول على تلك المكافآت وتجنب العقاب والمساءلة.

تتحدد درجة الانتماء العاطفي بمجموعة من العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1- العوامل ذات التأثير الإيجابي وتتمثل في:

- الاستقلال الوظيفي؛
- الإشراف المدعم للسلوك؛
- جماعة العمل؛
- العدالة؛
- فرص الترقي؛
- المكافآت؛
- الشرعية.

2- العوامل ذات التأثير السلبي: تتمثل أساسا في:

- روتينية العمل؛
- غموض الدور؛
- ضغوط العمل؛
- نقص الموارد والإمكانيات؛
- مخاطر العمل.

من جهة أخرى، تؤثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة على مستوى الانتماء العاطفي للأفراد، بحيث أن الفرص المتاحة للعمل بمنظمات أخرى قد تقلل من درجة الانتماء المعنوي، كما أن القيم الاجتماعية

السائدة في المجتمع قد تؤثر إيجابيا على الانتماء العاطفي وهذا في حالة تشجيعها على ضرورة الارتباط بمكان العمل، وقد تؤثر سلبيا في حالة ما إذا كانت القيم السائدة هي التنقل والرغبة في البحث عن أماكن جديدة.

ثالثاً: محددات الانتماء المعياري

يمكن أن يتحدد الانتماء المعياري لدى الفرد من خلال جانبين:

– الجانب الأول: يتمثل في مدى ارتباط الانتماء المعياري بالمعتقدات الثقافية الموروثة والمكتسبة من المجتمع والبيئة الثقافية قبل الالتحاق بالمؤسسة، كما توجد مجموعة من المعتقدات يكتسبها العامل بعد التحاقه بالمؤسسة؛

– الجانب الثاني: يتمثل في مدى ارتباط الانتماء المعياري بالمكافآت المستلمة من المؤسسة، بحيث يختلف تأثيرها على روح الانتماء من نوع لأخر وهذا حسب طبيعة ونوع المكافأة، ومن أنواعها نجد:

– المكافآت التنظيمية: مثل العدالة وزيادة الأمن الوظيفي؛

– المكافآت الاجتماعية: مثل جماعية العمل وأسلوب الإشراف وتقدم المؤسسة.

تساهم هذه المكافآت على تسهيل الأداء، وبالرغم من أنها قد لا تتوافر بالشكل المطلوب لكن من المتوقع أن تؤثر على الانتماء المعياري.

كما تناول كل من (جلييسون وديوريك) محددات الانتماء التنظيمي في العناصر التالية:[1]

– الحاجة إلى الانجاز

تشير الحاجة إلى الانجاز إلى الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح، وتتمثل شدة الحاجة في الإنجاز في عدة مظاهر أهمها:

– سعي الفرد للقيام بالأعمال الصعبة؛

– تناول الأفكار وتنظيمها بسرعة واستقلالية؛

– تخطي الفرد للصعوبات التي تواجهه، وتفوقه على ذاته؛

[1] وفاء عبد البديع، أثر بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010، ص 765.

- المثابرة والاستمرار في العمل بدون رقابة خارجية.

تشير العديد من الدراسات وخاصة دراسة (بيكسي و لي) على أن مستوى الانتماء التنظيمي للفرد يزداد كلما كانت لديه رغبة قوية في تحقيق النجاح.

- تقدير الذات

يحظى مفهوم تقدير الذات باهتمام كبير لدى الباحثين في علم النفس، حيث تم تناوله كحاجة عند (ماسلو)، وكاتجاه عند كل من (كوبر سميث وروزنبرج)، وكمؤشر للصحة النفسية عند(فيتس)، ويعرف على أنه التقييم الذي يضعه الفرد لنفسه وبنفسه ويعمل على المحافظة عليه، ويتضمن كذلك اتجاهات الفرد الايجابية والسلبية نحو ذاته، ومدى اعتقاده بقدراته وأهميته وقيمته.

يتصف الأفراد ذوي تقدير المرتفع للذات بالصفات التالية:

- لديهم ثقة واعتزاز بالنفس؛

-لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم؛

- يتمتعون بقدرة كبيرة من الثبات والاتزان الانفعالي؛

- يتصرفون بشجاعة في جميع المواقف.

تشير أغلب أبحاث الانتماء التنظيمي وأهمها دراسة (ستيرز) إلى أن انتماء الفرد لمنظمته يتزايد كلما تزايد إدراكه لأهميته في المؤسسة، ودراسة(موريس وشارينان) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الانتماء التنظيمي وشعور الفرد بالجدارة.

- غموض الدور

يشير غموض الدور إلى أن المعلومات المتاحة للفرد عن دوره أقل من القدر اللازم للقيام بهذا الدور بكفاءة، وهو ينشأ في حالة عدم التأكد التي يشعر بها الفرد أثناء عمله بالنسبة للمجالات التالية:

- نطاق مسؤوليات الوظيفة؛

- حدود سلطات الوظيفة؛

- المعايير المستخدمة في تقييم مهام الوظيفة.

يعتبر غموض الدور من محددات الانتماء التنظيمي، حيث يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد أثناء العمل والذي ينعكس بدوره سلبيا على الانتماء التنظيمي.[1]

– صراع الدور

ينشأ صراع الدور عندما تكون التوقعات السلوكية التي ينتظرها الآخرون من الفرد القائم بدور معين متضاربة، حيث تسبب للفرد صراعا نفسيا تتوقف حدته على قوة شخصيته وعلى قوة هذا الضغط.

يتخذ صراع الدور عدة أشكال تتمثل أساسا فيما يلي:[2]

– صراع المرسل الواحد للدور: يحدث هذا الشكل لما يكلف الفرد بالقيام بواجبين متعارضين.

– صراع بين مرسلي الدور: يحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض اتجاه دور معين كما هو الحال عند تعرض أفراد الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل كل من الإدارة العليا والدنيا.

– صراع الدور الشخصي: يحدث لما تتعارض توقعات الآخرين مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور.

– صراع الإفراط في الدور: يحدث عندما يتعرض الفرد لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الاستجابة لها، ويرتبط هذا الشكل من الصراع بضغوط الوقت.

يرتبط صراع الدور سلبيا بالانتماء التنظيمي، حيث يؤدي صراع الدور إلى انخفاض شعور الفرد بالمسؤولية وبالتالي ينخفض مستوى انتمائه للمنظمة.

– الرضا الوظيفي

يعكس الرضا الوظيفي مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه، وما يعتقده فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئة العمل، وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا عن العمل والعكس صحيح.[3]

بالرغم من الاتفاق على وجود علاقة ارتباط قوية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، إلا أن هناك اختلاف حول أي من المتغيرين يؤدي إلى الأخر، بحيث:

[1] شهيب محمد علي، العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 18.

[2] العمري عيد عبدالله، بناء نموذج لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد الأول، 2004، ص 225.

[3] عايدة سيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مرجع سابق، ص 32.

- يرى بعض الباحثين مثل: (وليامز وهزار، مارش ومانيرز)، أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الانتماء التنظيمي، حيث يكون الانتماء التنظيمي نتيجة شعور الفرد بالرضا عن عمله، وعلى هذا تصبح مشكلة رفع مستوى الانتماء التنظيمي مشكلة ذات أبعاد مادية بحتة ويستلزم حلها توفير الإمكانات اللازمة لرفع درجة الرضا الوظيفي كتحسين بيئة العمل، تعديل خطة الأجور، وإعادة تصميم الوظيفة.

- يرى فريق أخر من الباحثين مثل: (باتمان وستراسر) أن الانتماء التنظيمي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، بحيث كلما زاد انتماء الفرد لمنظمته زاد مستوى رضاه عن العمل، وبالتالي يتطلب رفع مستوى الانتماء التنظيمي البحث عن العوامل المؤدية للانتماء التنظيمي.

- يشير فريق أخر من الباحثين مثل: (بورتر، جيمس كاري، جيلسون وديورك) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي علاقة ارتباط لا ترقى إلى مستوى السببية، فلا الرضا الوظيفي محدد للانتماء التنظيمي ولا العكس.

بعد التدقيق في العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، نستطيع القول أنها علاقة تبادلية، بحيث أن رضا الرضا الفرد عن عمله يسهم في زيادة انتمائه للمنظمة وبالتالي تزداد إمكانية تقدمه في السلم الوظيفي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة درجة رضا الفرد عن عمله ولو بصفة جزئية، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

- عبئ العمل

يعد عبئ العمل من مصادر ضغوط العمل، حيث نجد نوعين من الحمل الزائد الذي يواجه الفرد:

- الحِمل الكمي: ينشأ لما يكلف الفرد بمهام كثيرة ومتنوعة لا يمكن انجازها في الوقت المحدد؛

- الحِمل الكيفي: ينشأ لما لا يتوافر لدى الفرد المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بجزء من العمل المكلف به.

يعد عبئ العمل من محددات الانتماء التنظيمي، حيث يشعر الأفراد أن السلطة الممنوحة لهم أقل بكثير من المسؤولية الملقاة على عاتقهم، الأمر الذي يعمل على تقليل انتمائهم التنظيمي.

- حجم المؤسسة

يشير أغلب الباحثين مثل: (ميشال وريس، المشعان) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين حجم المؤسسة والانتماء التنظيمي، بحيث تتزايد فرص الترقية ومن ثم يرتفع انتماؤهم للمنظمة.

– المناخ التنظيمي

يعرف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تصف المؤسسة، والتي يمكن استنباطها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها."[1]

تشير أغلب الدراسات وخاصة دراسة (بورتر وستيرز) إلى أن الانتماء التنظيمي للأفراد يزداد كلما كان المناخ التنظيمي مشبعا لاحتياجاتهم، والعكس صحيح إذا كان المناخ محبطا لهم ولا يلبي احتياجاتهم؛ بمعنى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي، حيث يزداد انتماء الأفراد للمنظمة كلما كان المناخ التنظيمي ايجابيا.

– المشاركة في اتخاذ القرار

يقصد بالمشاركة: إشراك من سيتأثرون بالقرار في عملية صنعه، وهي تعبر عن مدى ما تتمتع به المؤسسة من ديمقراطية في الإدارة.

تشير أغلب الدراسات إلى أن زيادة إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات تجعلهم أكثر إحساسا بالمسؤولية في المؤسسة وبأنهم جزء فعال في كيانها، وهو ما يزيد من درجة انتمائهم لها.

– عمر المؤسسة

يعد متغير عمر المؤسسة –كمؤشر لإمكانية اعتماد الأفراد على المؤسسة في مقابلة توقعاتهم واحتياجاتهم– من محددات الانتماء التنظيمي، حيث تشير أغلب الدراسات وخاصة دراسة (جليسون وديريك) على أن الأفراد الذين يعملون في منظمات ذات عمر زمني طويل في ممارسة النشاط يشعرون بدرجة أعلى من الانتماء التنظيمي.

[1] المشعان عويد سلطان، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد الأول، 2002، ص 88.

ثانياً: العوامل المساعدة على تنمية الانتماء التنظيمي

بالنظر لأهمية الانتماء التنظيمي في المؤسسات، من البديهي البحث في العوامل التي تعمل على زيادته، والتي ينبغي على هذه المؤسسات الأخذ بها وتنميتها، ومن أهمها نذكر:

1- إشباع حاجات العاملين:

الفرد بالتحاقه للمنظمة، يسعى لإشباع مجموعة من الحاجات المادية والنفسية، حيث أن التنظيم الذي لا يلبي هذه الحاجات، أو يلبي إحداهما دون الأخر، لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرار أفراده، حيث سيسعون للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الحاجات أو يوازن بين الجانبين المادي والنفسي، مما يزيد من انتمائهم التنظيمي له ويدفعهم إلى مزيد من العمل.[1]

2- وضوح الأهداف:

يشير وضوح الأهداف إلى درجة الفهم والثقة لدى كل مستويات التنظيم لأهداف المؤسسة، حيث كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة بدقة كلما أمكن تحقيقها، وينطبق الأمر كذلك على العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة، فكلما كانت هذه الأخيرة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الانتماء التنظيمي لدى أفراد التنظيم.[2]

3- تكثيف الاتصال داخل التنظيم:

يعتبر خلق منظمة وتحديد أهدافها، ثم تنظيمها وتقسيمها إلى وحدات متسلسلة قي مستويات متعددة وتصميم وملئ وظائفها لا يكفي لتشغيلها، فالتشغيل يتطلب نقلها من الحالة الستاتيكية إلى الحالة الديناميكية، أي من حالة الركود والثبات إلى حالة الحركة والنشاط؛[3] حيث يعد تنظيم وتكثيف الاتصالات في المؤسسة من الشروط الضرورية لتحقيق ذلك، إضافة إلى هذا فإن تزويد الأفراد بمختلف المعلومات وأخذ أرائهم من شأنه أن يرفع من معنوياتهم، ويجعلهم يعملون كمجموعة واحدة في سبيل تحقيق أهدافها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على درجة انتمائهم التنظيمي للمنظمة.

[1] زيد منير عبوي ، مرجع سابق، ص 112 .

[2] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 123.

[3] كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، 1992، ص 48.

4- الاهتمام بقيم الأفراد:

تشير القيم إلى المعتقدات الأساسية حول أشكال السلوك المقبولة شخصيا أو جماعيا مقارنة بسلوك أخر مناقض، وهي تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد أو مرغوب فيه.[1]

وكون الأفراد يلتحقون بالمؤسسة ومعهم قيم، معتقدات، واتجاهات تختلف باختلاف الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية التي نشئوا فيها، والتي قد تؤثر على سلوكياتهم، وجب على المؤسسة معرفتها وأخذها بعين الاعتبار؛ بحيث أن اكتشاف النسق القيمي لدى كل فرد يسمح بمعرفة القيمة العليا لديه مما يمكِّن من كسب ولائه وزيادة انتمائه للمنظمة .

5- نظام الحوافز:

تشير الحوافز إلى مجموع الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطه بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه، وهي بذلك تحقق مصلحتين:[2]

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة؛

- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانات المتاحة.

يعد توافر نظام حوافز فعال في المؤسسة، عاملا مهما في خلق الرضا عن العمل وبالتالي زيادة الانتماء التنظيمي، ورفع الإنتاج وتخفيض التكاليف.

6- تسيير وتخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر عملية تسيير وتخطيط المسار الوظيفي ضرورية لتحسين مستوى أداء الفرد من جهة ولتحقيق طموحاته وتطويرها من جهة أخرى، وهذا من خلال تقييم طاقاته وكفاءاته المهنية ومعرفة وتخطيط فرص عمله في المناصب المختلفة على المدى الطويل.[3]

تكتسي عملية تسيير وتخطيط المسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد، باعتبار أن لديه طموحات ورغبات في تحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، كما أن اختلاف الأفراد في قيمهم وقدراتهم يستوجب

[1] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 96.

[2] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 213.

[3] وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2004، ص 113.

دراسة عميقة ودقيقة من أجل توجيههم بصورة ملائمة إلى مناصب عملهم، فضلا عن تحفيزهم وتحسين فعاليتهم وكفاءاتهم مما يزيد من حماسهم ورضاهم وانتمائهم لمؤسستهم.

7- التطبيع التنظيمي:

يشير التطبيع التنظيمي إلى العملية التي يكتسب بها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المؤسسة، حيث تهدف هذه العملية إلى المواءمة بين الفرد ومنظمته ويعتمد نجاحها على الفهم الجيد لكلا الطرفين لبعضهما البعض، وقدرة التنظيم على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من جهة ، وإمكانية تكييفه مع الخصائص التنظيمية من جهة أخرى، كما أن للتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المؤسسة وفاعليتها وزيادة إنتاجية الفرد وانتمائه لمنظمته.[1]

8- بناء ثقافة تنظيمية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات أفراد المؤسسة، واعتبارهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يؤدي إلى ترسيخ معايير أداء متميزة، ويعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبينهم، ومنحهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الانتماء التنظيمي لأفرادها[2]

المطلب الثالث: نتائج الانتماء التنظيمي

ينجم عن الانتماء التنظيمي عدة نتائج منها الإيجابية والسلبية، يظهر أثرها على مستوى الفرد الجماعة والمؤسسة ككل.

أولا: نتائج الانتماء التنظيمي على المستوى الفردي

تتضمن نتائج الانتماء التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية التالية:

1- النتائج الايجابية:

يرتبط ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي بعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية لأفراد المؤسسة مثل: زيادة مشاعر الأمان، التصور الذاتي الايجابي، الفعالية، وجود أهداف لحياة الفرد، فضلا على أن الانتماء

[1] المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996، ص55.

[2] راتب السعود وسلطان سوزان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 05، العدد الأول والثاني، 2009، ص 205.

التنظيمي يعمل على تقوية الرغبة في البقاء في المؤسسة، وروح الرضا الوظيفي لدى الفرد، مما يجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه الشخصية وبالتالي يسعى جاهدا لتحقيقها[1]؛ إن الأفراد ذوو مستوى الانتماء المرتفع ينبغي مكافأتهم أكثر من غيرهم لتشجيعهم على بذل جهد أكبر والاستمرار في عضوية المؤسسة، كما أن المؤسسات تتنافس على جلب الأفراد الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الانتماء اتجاه منظماتهم مما يتيح أمامهم مزيدا من فرص العمل.

2- النتائج السلبية:

إن النتائج السلبية للانتماء التنظيمي تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الفرد نتيجة الانتماء للمنظمة مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن للانتماء كثير من الفوائد التي يستفيد منها الفرد هناك بالمقابل بعض الجوانب السلبية منها:

- **انخفاض فرص التقدم الوظيفي:** وهذا نتيجة ارتباط الفرد بمنظمته الحالية، باعتبار أن التقدم في المسار الوظيفي في العديد من الوظائف يتحقق من خلال الحركة بين عدد من المؤسسات؛

- **قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي:** وهذا باعتبار أن التطور والنمو الذاتي يتحققان عندما يغير الفرد وظيفته ويتولى أعمال جديدة؛

- **زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية:** وهذا كون الفرد ذو مستوى الانتماء التنظيمي العالي، يسعى إلى بذل الكثير من الجهد والوقت في المؤسسة على حساب العائلة والالتزامات الأخرى، فضلا عن إمكانية تهديد علاقات الفرد خارج مكان العمل.

ثانياً: نتائج الانتماء التنظيمي على المستوى الجماعي

تظهر نتائج الانتماء التنظيمي على مستوى جماعة العمل في النتائج الايجابية والسلبية التالية:

1- النتائج الايجابية:

بالنسبة إلى النتائج الايجابية للانتماء التنظيمي على مستوى الجماعة فهي تظهر من خلال أعمال الجماعة أو فاعليتها وتتمثل أساسا في:

[1] عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص95.

– كلما زاد مستوى انتماء الجماعة زادت بالمقابل درجة العضوية والفاعلية:باعتبار أن الأفراد ذوو الانتماء التنظيمي المرتفع أقل احتمالا أن يتغيبوا أو يغادروا المؤسسة، كما أن رغبتهم في بذل جهد أكبر في العمل قد يؤدي إلى زيادة فاعلية مجموعة العمل.

– كلما زادت درجة انتماء الجماعة زادت درجة التماسك بين أفرادها: وهذا باعتبار أنه كلما زادت درجة الاعتمادية في مهام الجماعة، أدى الانتماء إلى رفع مستوى التماسك والتلاحم بين أفرادها، وهذا كون الاعتمادية غالبا ما تكون مصدرا لتفاعل اجتماعي أكبر بين أعضاء الجماعة مما يسهم في تقوية تماسك الجماعة.

2– النتائج السلبية:

النتائج السلبية للانتماء التنظيمي على مستوى الجماعة تتمثل أساسا في:

– انخفاض القدرة على الإبداع والتكيف: باعتبار أن الجماعة التي تضم أفراد ذوو مستوى انتماء مرتفع، تكون أقل انفتاحا على الأفكار والقيم الجديدة، كما أن خاصية ثبات العضوية التي تتسم بها جماعة العمل المنتمية تمثل عائقا أمام الإبداع، باعتبار أن انخفاض معدل دوران العمل يصاحبه انخفاض فرص الاستفادة من المناهج والأفكار الجديدة التي تجلب للمجموعة من خلال الأعضاء الجدد.

– زيادة فرص الصراع بين الجماعة والجماعات الأخرى داخل التنظيم: بحيث أن تركز الانتماء التنظيمي المرتفع لدى بضعة أفراد، قد يعتبر كتهديد للجماعة وبالتالي ربما يتم عزل هؤلاء الأفراد بواسطة باقي أعضاء الجماعة أو محاولة التأثير على معتقداتهم مما ينعكس سلبا على المؤسسة.

– انخفاض معدل دوران العمل: والذي ينجر عنه عدم دخول أفراد بأفكار جديدة ونافعة للمنظمة.

ثالثا: نتائج الانتماء التنظيمي على مستوى المؤسسة

تتمثل نتائج الانتماء التنظيمي على مستوى المؤسسة فيما يلي:

1– النتائج الايجابية

بالنسبة إلى زيادة مستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسات فنجد أن نتائجه الايجابية تتمثل أساسا في:

– زيادة فعالية المؤسسة: والتي تظهر نتيجة زيادة الجهد المبذول من طرف أفراد المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها، فضلا عن انخفاض مستويات التغيب وترك العمل بين أعضاء المؤسسة، مع زيادة الثقة في الإدارة.

– **زيادة جاذبية المؤسسة** : باعتبار أن الأفراد الأكثر انتماء يعطون صورة ايجابية عن المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد أصحاب المهارات العالية .

2– النتائج السلبية

النتائج السلبية تتمثل أساسا في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، بحيث أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى كبير من الانتماء يميلون عادة إلى عدم مناقشة سياسات المؤسسة الأمر الذي يحد من قدرة المؤسسة على الابتكار، كما أن أفراد الإدارة العليا الذي يتميزون بدرجة عالية من الانتماء عادة ما تقل لديهم القدرة على الإبداع والابتكار.

المبحث الرابع: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وهذا لما لها من أثر هام وعلاقة قوية مع العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى كالانتماء التنظيمي، بحيث أن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية قد يؤثر إيجابا على درجة انتمائه التنظيمي، ويمكن تفسير هذا التأثير انطلاقا من نظرية التبادل الاجتماعي، إذ أن الفرد لما يشعر بأن المخرجات التي حصل عليها تتناسب مع ما قدمه للمنظمة، أو بأن الإجراءات المتبعة في توزيع المخرجات بين أفرد المؤسسة هي إجراءات عادلة، فإنه يسعى جاهدا للقيام بالمهام الموكلة إليه بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى اعتبار أن الشعور بالانتماء التنظيمي تجاه المؤسسة يعتبر من مدخلات العمل، فإن الفرد سينظر إلى العائد المنخفض كنوع من اللاعدالة وهو ما سيدفعه إلى خفض في مستوى انتمائه تجاه منظمته.

سنحاول في هذا المبحث تناول العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي انطلاقا من نتائج أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مع تفسير نظري لهذه النتائج.

المطلب الأول: علاقة العدالة التوزيعية بالانتماء التنظيمي

خلصت دراسات كل من(Colquitt et al)[1]، (Viswesvaran et Ones)[2]، (Behson)[3] إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي؛ بحيث يرى (Behson) أن العدالة التوزيعية هي الأكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمي من بين كل أبعاد العدالة التنظيمية، في حين يرى (Colquitt et al)، و (Viswesvaran et Ones) أن العدالة التوزيعية تمثل البعد الثاني من أبعاد العدالة التنظيمية ذات التأثير على الانتماء التنظيمي بعد العدالة الإجرائية، وهو ما خلصت إليه دراسات كل من (kowm) [4]، (Kumar et Al)[5]، (Sulu et Al). كما نجد أي من هذه الدراسات لم تقدم تفسيرات واضحة لهذه النتائج.

[1] Colquitt et Al, Justice at the millenium : A meta-analytic, Review of 25 years of organizational justice reseach, Journal of applied psychology, Vol 86, N°3, 2001, P 425 à 445.
[2] Viswesvaran,c et Ones,D, Examining the construct of organizational justice : A meta- -Analytic evaluation of relation with worck attitudes and behaviors, Journal of busness ethics, Vol 38, N 3, 2002, P 193 à 203.
[3] Behson, S, The relative importance of organizational justice dimension on employee outcomes : A critical reanalysis using relative weighs analysis, Organization management journal, Vol 8, 2011, P 205 à 217.
[4] Kwon,J, Distributive and procedural justice as prédictors for organizational outcomes in Korea and Malysia : An integrative model, The business review, Vol 5, N° 1, 2006, P 253 à 257.
[5] Kumar,K , et Al, Organizational justice perception as predictor of job satisfaction and organzational commitement, The IUP journal of mnagement research, Vol 8, N° 10, 2007, P 24 à 37.

نظريا يمكن القول أن دراسة أثر العدالة التوزيعية على الانتماء التنظيمي تكون انطلاقا من نظرة الفرد لعلاقته مع منظمته، فإذا كانت هذه النظرة اقتصادية بحتة، فإن العدالة التوزيعية سيكون لها تأثير بسيط جدا على الانتماء التنظيمي، وسيكون التعويض عن العوامل الاقتصادية مقتصرا على السلوك الوظيفي، لأن الفرد لن يرى أي ضرورة للقيام بأي عمل أكثر مما هو مطلوب منه رسميا، في حين لو كانت هذه النظرة على أساس اجتماعي فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور سلوكيات وظيفية خارج إطار متطلبات العمل بحيث سيزيد من انتماء الفرد كونه يرى في هذا الأخير رد الفعل المناسب لعدالة التوزيع .

أولاً: علاقة العدالة التوزيعية بالانتماء العاطفي

حسب ما توصل إليه كل من (Spector et Cohen-charach)[1]، (Mayer et Al) [2]، توجد علاقة موجبة وقوية بين العدالة التوزيعية والانتماء العاطفي،بحيث كلما كانت هناك عدالة توزيعية في المؤسسة كلما كان مستوى الانتماء العاطفي مرتفع، وهو ما توصلت إليه دراسات كل من (Simard et al)[3] ، (Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar) [4]. يدعم (Meyer et Al) تحليلهم بنظرية التبادل الاجتماعي التي تشير إلى أن الأفراد يكون لديهم شعور أكثر بالانتماء إلى مؤسستهم لما يحسون أن هذه الأخيرة ملتزمة اتجاههم. كما أن التوزيع العادل للعوائد بين أفراد المؤسسة يعتبر لديهم كالتزام وفت به المؤسسة اتجاههم مما ينمي انتماءهم العاطفي.

نظريا هناك إجماع على وجود علاقة قوية بين العدالة التوزيعية والانتماء العاطفي في المؤسسة .

ثانياً: علاقة العدالة التوزيعية بالانتماء الاستمراري

حسب دراسة كل من (Meyer et Al)[5]، و محارمة[6] توجد علاقة سلبية ذات قوة ضعيفة بين العدالة التوزيعية والانتماء الاستمراري، بحيث كلما كانت هناك عدالة توزيع في المؤسسة كلما قل مستوى

[1] Cohen-Charchar et Spector.P, The role if justice in organizations : A meta-Analysis, Organizational behavior and human desision processes, Vol 86, N°02, 2001, P278 à 321.
[2] Meyer.J,et Al, Affective, Continauce and normative commitement to the organizations : A meta-analysis of antecedents, Correlates and consequences, Journal of vocational behavior, Vol 61, N° 01, 2002, P 20 à 52.
[3] Simard.G et Al, Pratiques en GRH et engagement des employés, Le role de la justice, Relation industrielles, Vol 60, N° 02, 2005, P296 à 319.
[4] Shapira-Lishchinsky.O et Even-Zohar.S, Withdrwal behaviors syndrom : An ethical perspective, Journal of business ethics, Vol 103, 2011, P 429 à 451.
5 Meyer et Al, Opcit.
[6] محارمة ثامر محمد، مدى إحساس موظف الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية دراسة تطبيقية، ، المجلد 40، العدد 02، الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص 319-346.

الانتماء الاستمراري لأفرادها، هذه النتيجة تتنافى مع المبدأ العام الذي يشير إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي موجبة وقوية، كما أي الدراستين لم تشيرا إلى أي تفسيرات لهذه النتائج.

ثالثاً: علاقة العدالة التوزيعية بالانتماء المعياري

حسب تحليل (Mayer et Al)[1]، توجد علاقة موجبة ذات قوة متوسطة بين العدالة التوزيعية والانتماء المعياري، بحيث كلما كانت هناك عدالة توزيعية في المؤسسة كلما كان مستوى الانتماء المعياري مرتفع، في حين نجد أن دراسة (Shapira-Lishchinsky et Even zohar)[2] تشير إلى عدم وجود أي علاقة ذات دلالة بين هذين المتغيرين.

نظريا هناك شبه إجماع على وجود علاقة موجبة ذات قوة متوسطة، كما أن للعدالة التوزيعية دور كبير في ترسيخ الانتماء المعياري في المؤسسة.

المطلب الثاني: العلاقة بين العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي

تشير التفسيرات التي قدمها كل من (Colquit et Al)[3]، و (Viswesvaran et Ones)[4] إلى وجود علاقة موجبة قوية وذات دلالة بين العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي، كما أن هذا البعد من العدالة التنظيمية يعتبر الأكثر أثرا في الرفع من مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

حسب(Behson)[5] فإن العدالة التعاملية تعتبر البعد الثاني الأكثر أثرا على سلوك الانتماء التنظيمي في المؤسسة بعد العدالة التوزيعية، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسات كل من(Kumar et Al)[6] ، (Wittmer et Al)[7]، (Sulu et Al)[8] .

من جهة أخرى تشير دراسة(Kwon)[9] إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي .

---

[1] Meyer.J et Al, Opcit.
[2] Shapira-Lishchinsky et Even zohar, Opcit.
[3] Colquitt et Al, Opcit.
[4] Viswesvaran,c et One.,D, Opcit
[5] Behson, S, Opcit.
[6] Kumar.K,et Al,Opcit.
[7] Wittmer.J,et Al, Procedural justice and work outcomes in a unionzed setting : The mediating role of leader-member exchange, American journal of business, Vol 25, N° 02, 2010, P 55 à 69.
8 Sulu.S et Al , Opcit.
9 Kwon.J, Opcit.

كما أن هناك دراسات أخرى لباحثين توصلوا إلى وجود متغيرات وسيطة ذات دلالة ضعيفة في علاقة العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي مثل مستوى الرضا اتجاه المسير.[1]

هناك إجماع على وجود علاقة موجبة متوسطة إلى قوية بين العدالة الإجرائية والانتماء التنظيمي باعتبار أن هذا البعد من العدالة يعكس مدى عدالة المؤسسة في معاملة أفرادها، بحيث أن الفرد لما يشعر بعدالة الإجراءات المتبعة في المؤسسة سينعكس ذلك إيجابا على انتمائه لها حتى وإن كان غير راض عن المخرجات التي سيحصل عليها، بمعنى أن عدالة الإجراءات قد تؤثر على الانتماء التنظيمي بصورة مستقلة عن تأثير عدالة التوزيع، وهذا كون العدالة الإجرائية تتعلق بشعور الفرد بالانتماء التنظيمي والثقة اتجاه المؤسسة، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بالرضا المادي ودرجة تأثيره في الانتماء.

أولاً: علاقة العدالة الإجرائية بالانتماء العاطفي

يوجد أثر إيجابي للبعد المستقل (العدالة الإجرائية) على المتغير التابع (الانتماء العاطفي) وهذا ما توصلت إلية دراسة كل من(Cohen-Charchar et Spector)[2] و(Mayer et Al)[3]، كما أن دراسات كل من (Simons et Robenson)[4] و (Simard et Al)[5] تشير إلى نفس النتيجة السابقة.

أما دراسة(Fischer et Smith) [6] تشير إلى أن القيم الشخصية هي متغيرات وسيطة ذات دلالة ضعيفة في العلاقة بين العدالة الإجرائية والانتماء العاطفي، في حين أن دراسة(Paré et Trembl)[7]

توصلت إلى عدم وجود أي علاقة ذات دلالة بين هذين المتغيرين.

نظريا هناك إجماع على أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والانتماء العاطفي هي علاقة موجبة ذات قوة من متوسطة إلى قوية، كما أن كلما شعر الأفراد بهذه العدالة في المؤسسة كلما زاد انتماؤهم العاطفي.

[1] Simon.T, Roberson.Q, Why managers should care about fairness : The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes, Journal of applied psychology, Vol 88, N° 03, 2003, P 432 à 443.
[2] Cohen-Charchar et Spector.P, Opcit.
[3] Meyer.J et Al, Opcit.
[4] Simon.T, Roberson.Q,Opcit.
[5]Simard.G et Al, Opcit.
[6]Fischer.R,et Smith.P, Who cares about justice ? The moderating effect of values on the link between organizational justice and work behavior,Applied psychology :An international review, 2006, Vol 55, N°4, P 541 à 562.
[7] Paré.G, et Tremblay.M, The influence of high-involvement human ressources practices, Procedural justice, Organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professional turnover intentions,Group & organization management, 2007, Vol 32, N° 3, P 326 à 343.

ثانياً: علاقة العدالة الإجرائية بالانتماء الاستمراري

توجد علاقة سلبية بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (الانتماء المستمر)، هذا ما توصلت إليه دراسة(Meyer et Al)[1] و(Cohen-charash et Spector)[2]، بحيث كلما توافرت العدالة الإجرائية في المؤسسة كلما قل مستوى الانتماء الاستمراري، هذه النتيجة تتنافى مع ما توصلت إليه الدراسات المذكورة سابقا والتي تشير إلى أن العدالة الإجرائية قد تمثل البعد الأكثر أثرا في الرفع من مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة، كما أن هؤلاء الباحثين لم يقدموا أي تفسيرات نظرية لهذه النتيجة .

ثالثاً: علاقة العدالة الإجرائية والانتماء المعياري

توجد علاقة ذات دلالة موجبة بين العدالة الإجرائية والانتماء المعياري، حيث تشير دراسة (Cohen-charash et Spector)[3] إلى أن هذه العلاقة قوية، في حين خلصت دراسة (Meyer et Al)[4] إلى أن هذه العلاقة متوسطة.

نظريا هناك شبه إجماع على أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والانتماء المعياري هي علاقة موجبة ذات قوة من متوسطة إلى قوية ، كما أن توافر هذا البعد من العدالة في المؤسسة من شأنه أن يساهم في الرفع من مستوى الانتماء المعياري لأفرادها.

المطلب الثالث: علاقة عدالة التعاملات بالانتماء التنظيمي

يوجد شبه إجماع بين مختلف الدراسات التي تناولت العلاقة بين عدالة التعاملات والانتماء التنظيمي على أن هذه العلاقة موجبة وذات قوة ضعيفة، فضلا على أن هذا البعد من العدالة يعتبر الأقل أثرا في الانتماء التنظيمي مقارنة مع البعدين الآخرين، إضافة إلى أنه كلما زاد شعور أفراد المؤسسة بالعدالة في المعاملة كلما زاد انتماؤهم للمنظمة[5].

[1] Meyer.J et Al, Opcit
[2] Cohen-Charchar et Spector.P, Opcit
[3] Idem.
[4] Meyer.J et Al, Opcit.
[5] بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2012 ، ص 155.

أولاً: العلاقة بين عدالة التعاملات والانتماء العاطفي

تشير دراسة (Meyer et Al)[1] إلى وجود أثر للبعد المستقل (عدالة التعاملات) في البعد التابع (الانتماء العاطفي)، حيث أن العلاقة بينهما موجبة وقوية، وهو ما يتفق مع دراسة (Cohen-Charash et Spector)[2] في وجود نفس الأثر لكن بقوة معتدلة، هذه النتائج تتوافق مع تلك التي توصلت إليها دراسات جاءت بعدها لكل من (Simons et Roberson)[3]، و(Simard et Al)[4] .

نظريا هناك إجماع على أن العلاقة بين عدالة التعاملات والانتماء العاطفي موجبة ذات قوة تتراوح بين متوسطة إلى قوية، بمعنى أنه كلما زاد شعور الأفراد بعدالة التعاملات في المؤسسة كلما زاد مستوى انتمائهم العاطفي اتجاهها.

ثانياً: العلاقة بين عدالة التعاملات والانتماء الاستمراري

ثمة علاقة موجبة ذات دلالة بين البعد المستقل (عدالة التعاملات) والبعد التابع (الانتماء الاستمراري)، هذا ما يتفق مع دراسة" Lee "[5]، في حين تشير دراسة (Cohen-Charsh et Spector)[6] و (Meyer et Al)[7] إلى وجود علاقة سالبة ذات قوة ضعيفة بين هذين المتغيرين، بمعنى أنه كلما كانت هناك عدالة تعاملات في المؤسسة كلما قل الانتماء العاطفي للأفراد اتجاهها، وهو ما يتنافى مع نتائج مختلف الدراسات المطلع عليها التي تشير إلى وجود علاقة موجبة بين عدالة التعاملات والانتماء التنظيمي.

ثالثاً: العلاقة بين عدالة التعاملات والانتماء المعياري

تشير دراسة كل من (Lee)[8]، و(Meyer et AL)[9] إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغير المستقل (عدالة التعاملات) والمتغير التابع (الانتماء المعياري)، بمعنى أنه كلما كانت هناك عدالة في معاملة الأفراد في المؤسسة كلما كان مستوى انتمائهم المعياري مرتفع، كما أننا لم نطلع على أي دراسة تخالف ذلك.

---

[1] Meyer.J et Al, Opcit.
[2] Cohen- Sharash et Spector.P, Opcit.
[3] Simons.T et Roberson.Q, Opcit.
[4] Simard.G er Al, Opcit.
[5] Lee.H, An empirical study of organzational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction organizational commitment and turnover intention in the lodging industry, P.H.D. Dissertation, Virginia state university, 2000, P210.
[6] Cohen- Sharash et Spector.P, Opcit
[7] Meyer.J et Al, Opcit.
[8]Meyer.J et Al, Opcit.
[9] Lee.H, Opcit.

وكخلاصة للعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، يمكن القول أن الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية لها أثر في زيادة مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد المؤسسات، بحيث أن العدالة الإجرائية هي البعد الأكثر أثرا في الانتماء التنظيمي، تليها العدالة التوزيعية، ثم عدالة التعاملات، وإذا انتقلنا إلى دراسة الأثر على كل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي نجد أن العدالة التوزيعية هي البعد الأكثر أثرا في الانتماء العاطفي، تليها العدالة الإجرائية بصور متساوية مع عدالة التعاملات؛ كما نجد أن العدالة الإجرائية هي البعد الأكثر أثرا في الانتماء الاستمراري، متبوعة بالعدالة التعاملية ثم العدالة التوزيعية؛ وأخيرا العدالة التعاملية هي الأكثر أثرا في الانتماء المعياري، تليها العدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية للانتماء التنظيمي، حيث يمكن القول أن الانتماء التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، نظرا لما يكتسيه من أهمية بالغة في بقاء ونجاح المؤسسات، حيث يتعدى مفهومه مجرد رضا الفرد عن عمله في المؤسسة إلى اعتباره سلوكا أخلاقيا يلتزم به الفرد اتجاه منظمته، وتظهر ملامح هذا الالتزام من خلال تبني الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، فضلا عن رغبته في البقاء والاستمرار في منظمته مهما كانت المغريات الخارجية؛ كما أن المؤسسة بدورها مطالبة بالبحث عن كل ما يسهم في خلق وتنمية وتدعيم الانتماء التنظيمي لدى أفرادها، من خلال الممارسات التي تشعرهم بالأمان والاستقرار، والتعامل معهم وفق احترام الذات.

كما تناولنا أبعاد الانتماء التنظيمي من خلال مراجعة أهم النماذج المفسرة له، حيث يعتبر نموذج (ألين وماير)، النموذج المعتمد في دراستنا، وهذا لحداثته من جهة، وكونه يجمع بين البعد التبادلي والنفسي من جهة أخرى؛ فضلا عن تطرقنا إلى محددات الانتماء التنظيمي واهم العوامل المساعدة على تنميته والتعرف على أهم نتائجه على مستوى الفرد ، الجماعة، والمؤسسة سواء كانت سلبية أو إيجابية ؛ وفي الأخير حاولنا الربط بين أبعاد كل من العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي من خلال محاولة مسح أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، حيث خلصنا إلى أن الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية لها أثر في زيادة مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد المؤسسات، بحيث أن العدالة الإجرائية هي البعد الأكثر أثرا في الانتماء التنظيمي، تليها العدالة التوزيعية، ثم عدالة التعاملات، وهو ما سيتم تأكيده أو نفيه من خلال الدراسة الميدانية التي سنتناولها في الفصل اللاحق.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول أثر إدراك العدالة التنظيمية على درجة الإنتماء التنظيمي لدى عينة من موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية

تمهيـد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالعدالة والانتماء التنظيمين، نحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على الواقع الميداني، بغية اكتشاف مدى إدراك هذين المفهومين لدى الموظف الجزائري، فضلا عن مدى تأثير العدالة التنظيمية على انتماء هؤلاء الموظفين إلى مؤسساتهم، حيث ارتأينا تسليط الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية وهي:مديرية الضرائب، مديرية التجارة، مديرية مسح الأراضي، مديرية السياحة والصناعات التقليدية، مديرية الثقافة، مديرية الشباب والرياضة، مديرية الصناعة والمناجم،مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، مديرية البيئة، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، مديرية التجهيز. وقد اعتمدنا في دراستنا على تحليل الاستلانة، حيث تم توظيف برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) وبرنامج (AMOS V25) .

وإلماما بالموضوع، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تم تخصيص المبحث الأول إلى محاولة تقديم لمحة حول ميدان وعينة الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثاني تم من خلاله تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى اختبار كل من فروض ومقترح نموذج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن ميدان وعينة الدراسة الميدانية

يحظى قطاع الخدمة العمومية بأهمية بالغة في العديد من الدول، وهذا بالنظر لحساسية هذا القطاع في المجتمع، واعتباره صورة معبرة عن مدى تقدم هذه الدول، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى البحث على سبل جديدة في إدارة الخدمة العمومية، ففي فرنسا مثلا تم تشكيل مجموعات عمل مشتركة بين الوزارات والهيئات الحكومية سميت بشبكات ""تحسين التسيير العمومي" بغية تطوير أداء الإدارة العمومية، كما نجد في بريطانيا حملات مستمرة تهدف إلى إعادة النظر في المناهج التي تسير بها الخدمات العمومية، الجزائر وكغيرها من الدول، تعمل جاهدة من أجل الرفع من مستوى أداء هذا القطاع من خلال القيام بعدة إصلاحات، لكن بالمقابل هذه الإصلاحات من الصعب أن يكتب لها النجاح دون أن يسايرها اهتمام بالمورد البشري القائم على تسيير هذه المرافق، حيث بلغ تعداد العاملين في هذا القطاع إلى غاية تاريخ 2017/12/31: 2.095.549 موظفا.[1]

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالجزائر .

يرتبط مفهوم المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالدولة، التي تحتكر نشاط هذا القطاع من خلال دعمه ماليا وتسييره بصفة مباشرة، ولا يمكنها التخلي عنه كونه يندرج ضمن وظيفتها الطبيعية وواجباتها تجاه المجتمع.

الفرع الأول: ماهية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري إحدى أنواع المؤسسات العمومية التي تختص في تقديم خدمة معينة، والتي تخضع إلى قانون خاص ينظم علاقاتها وتعاملاتها.

أولًا: تعريف المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

يمكن تعريف المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وفق معيارين:

– معيار النشاط: هي تلك الهيئات التابعة للقطاع العام، والتي تهدف إلى تقديم الخدمات المرفقية التقليدية كمرافق الدفاع، الأمن، القضاء، الصحة، التعليم،... وتتميز بارتباطها بالجانب السيادي للدولة، مما يفرض

[1] المديرية العامة للوظيفة العمومية، على الموقع: www .dgfp.dz، تاريخ الاطلاع 15 أفريل 2018.

قيامها بهذه النشاطات وأن لا تعهد بها للأفراد، كما تشترك هذه الهيئات في كونها تقوم بمهمة سامية ولا ترجو من وراء ذلك ربحا. [1]

– المعيار القانوني: عرف المشرع الجزائري المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في المادة رقم 02 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، على أنها تلك الهيئات التي تخضع للقانون العام، وتعرض منازعاتها على القضاء الإداري، كما يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية.[2]

من خلال هذين التعريفين، يمكن القول أن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري هي هيئات إدارية تعول عليها الدولة في إدارة المرافق العامة في مجال خدماتي معين، مع خضوعها للرقابة والوصاية الإدارية.

ثانياً: مبادئ المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

باعتبار أن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري مرفقا عموميا، فهي تخضع لنفس المبادئ التي تحكم هذا الأخير وهي :

1– مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرفق العام: إن مبرر وجود وإنشاء المرافق العامة هو تلبية الاحتياجات العامة للجمهور، لذلك ينبغي معاملة الجميع على قدم المساواة وبدون تمييز تجسيدا لمبدأ المساواة، وهذا ما ينص عليه الدستور الجزائري لا سيما في المادة 31 منه.[3]

2– مبدأ سير المرفق العام بانتظام وباضطراد: يشير هذا المبدأ إلى أن المرفق العام يجب أن يستمر سيره مهما كانت الظروف، ذلك أنه مادامت المرافق العامة تنشأ لإشباع حاجات الأشخاص، فمن الطبيعي ألا يكون هناك انقطاع في نشاطها وإلا أثر ذلك سلبا على تلبية مطالب المنتفعين.[4]

---

[1] عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريحانة، الجزائر، 1999، ص 45.

2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائري، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، العدد 46، ص03.

[3] محمد الصغير بعلي، القانون الإداري والتنظيم الإداري، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004، ص 222.

[4] سليمان حاج عزام، دور المبادئ العامة للمرفق العام المفوض في حماية حقوق المنتفعين، مجلة الحقوق والجريات، ع 06، جلمعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص138.

3- مبدأ التكيف مع التغيرات: إن الهدف من إنشاء المرافق العامة هو إشباع الحاجات العامة وفقا للأحوال والظروف المصاحبة لها، فإذا ما تغيرت هذه الظروف بحيث أصبح المرفق العام غير قادر على تحقيق المنفعة المرجوة منه جاز للسلطة الإدارية تعديل طرق تسيير هذا المرفق، حيث لا يقتصر التغيير على القواعد المنظمة للمرفق بل يشمل أيضا أساليب إدارته.[1]

الفرع الثاني: تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

يعتبر المستخدمون الذي يسهرون على تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري كموظفين عموميين، كما تخضع هذه المؤسسات إلى القانون الأساسي للوظيفة العمومية في تسييرها.

أولاً:الوظيفة العمومية

يعد مصطلح الوظيفة العمومية من المصطلحات الحديثة النشأة والاستعمال، إذ لم يكن مستخدما بمعناه الحالي، وقد تم ضمه إلى المصطلحات الإدارية بشكل عفوي وتلقائي ولكن سرعان ما عمم استخدامه كونه اصطلاح عملي يشمل الموظفين وكل ما يمت إليهم بصلة[2]؛ حيث يمكن تعريفها على أنها "وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر"[3].

كما أن الوظيفة العمومية يمكن أن تضم مدلولين:[4]

- **المدلول الشكلي:** والذي يعني جميع الموظفين الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة، حيث أن هؤلاء الموظفين يعملون لصالح الإدارة وباسمها.
- **المدلول الموضوعي:** والذي يشير إلى النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين من أجل تمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات.

[1] عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 348.

[2] محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، مطلعة إخوان مورافطي، الجزائر، 1982، ص30.

[3] عثمان سلمان، أخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة مقارنة في الإطار الفلسفي لأخلاقيات الوظيفة العامة وسلوكياتها، ط1، منشورات الجلبي الحقوقية، لبنان،2014،ص 33.

[4] عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة(دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 05.

تقوم الوظيفة العمومية على مبدأين أساسين وجدا مع وجود الوظيفة العمومية، وهما مبدآ: المساواة والجدارة .

– **مبدأ المساواة أمام الوظائف العمومية:** يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ التي تقوم عليها نظم الوظيفة العمومية على اختلاف أشكالها، حيث يعد من الحقوق السياسية التي تكفلها الدساتير وتضع لها الضمانات الأساسية ، إذ نصت عليه صراحة وكفلت المساواة أمام الوظائف العمومية بالنسبة لجميع المواطنين دون تفرقة في ذلك بسبب الجنس أو اللون أو الدين (بالنسبة للجزائر فقد نصت المادة 63 من دستور سنة 2016 على أن يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شرط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون)، وبذلك تعتبر الوظيفة العمومية حقا من الحقوق العامة التي يتمتع بها كل مواطن تتوافر فيه الشروط اللازمة والكافية.[1]

– **مبدأ الجدارة في الوظائف العمومية:** يعتبر مبدأ الجدارة أو الكفاءة ثاني مبدأ تقوم عليه الوظيفة العمومية لمختلف الدول، إذ يضمن هذا المبدأ الرفع من مستوى أداء الوظيفة العمومية من خلال اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها، حيث يعرف على أنه أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة.[2]

ثانياً: الموظف العمومي

يعرف الموظف العمومي في التشريع الجزائري على أنه:" كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري".[3]

من خلال هذا التعريف يتضح وجود ثلاثة معايير اعتمد عليهم المشرع في تعريف الموظف العمومي وهي:[4]

[1] تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 49.

[2] عبد الهادي حمدي أمين، إدارة شؤون موظفي الدولة(أصولها، أساليبها وإصلاحها)، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 58.

[3] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 مرجع سبق ذكره، ص 04.

[4] رميني جمال، إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر:خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية-سياسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 31، الجزائر، 2017، ص 314.

– **التعيين من السلطة المختصة:** حيث لا يكتسب صفة الموظف العمومي إلا من عيّن قانونا بقرار من السلطة المختصة.

– **شغل وظيفة دائمة:** حيث لا يعتبر الشخص موظفا عموميا دون أن يقوم بعمل دائم في خدمة مرفق عام، بمعنى أن يتفرغ الموظف لخدمة الدولة وذلك بترسيمه في وظيفة دائمة من الوظائف الداخلة في الهيكل التنظيمي الإداري للمرفق محل العمل.

– **العمل في خدمة مرفق عام إداري:** حيث يقصد بالمرفق العام الإداري ذلك المرفق الذي تديره الدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة الأخرى إقليمية كانت أم مرفقية.

تصنف أسلاك الموظفين حسب مستويات التأهيل المطلوبة في أربع مجموعات[1]:

– **المجموعة أ:** تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أوكل مستوى تأهيل مماثل؛

– **المجموعة ب:** تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب للممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل؛

– **المجموعة ج:** تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل؛

– **المجموعة د:** تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

[1] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، مرجع سبق ذكره، ص 04.

المطلب الثاني: الهيئات المسئولة على تنظيم المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالجزائر.

قام المشرع الجزائري بإنشاء هيئات مركزية تضمن مهمة تسيير وتنظيم شؤون الموظفين في المؤسسات العمومية الإدارية، وهذا بالنظر إلى ازدياد حجم الجهاز الإداري نتيجة لاتساع نشاط الدولة وتنوعه.

الفرع الأول: المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

المديرية العامة للوظيفة العمومية هيئة تسهر على تسيير الوظيفة العمومية، فضلا على دورها في التنسيق بين مختلف الإدارات، حيث جاء في المادة 56 من الأمر رقم 06-03:"الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة" [1].

المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري عرفت عدة تغييرات في الجهة التابعة لها، وذلك كما يلي:

- هيئة تابعة لرئاسة الجمهورية وهذا بموجب المرسوم رقم 62-526 المؤرخ في 1962/09/18؛
- هيئة وزارية في إطار المرسوم رقم 65-168 المؤرخ في 1965/06/01 المتضمن مهام وزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية؛
- مديرية عامة ملحقة بوزارة الداخلية بموجب المرسوم رقم 197/65 المؤرخ في 1965/07/29 المتضمن مهام وزارة الداخلية في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري؛
- مديرية عامة ملحقة بمصالح رئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة) وهذا بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 2006/05/32 المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية؛
- حاليا، مديرية عامة ملحقة بمصالح رئاسة الحكومة (الوزير الأول)، وهذا بموجب المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 2014/07/03 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

[1] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، مرجع سابق، ص07.

يعتبر إلحاق الوظيفة العمومية بجهات مختلفة حيادا عن مبدئها الجوهري ألا وهو الحياد، حيث أصبحت طرفا فعالا في الحياة السياسية وجهازا مخصصا لمساعدة ومساندة السلطة السياسية في تحقيق أهدافها، لكن بصدور دستور 1984/02/23 اتضحت قواعد سير المؤسسات وأعطى مفهوم دولة القانون محتوى ديمقراطي، وعليه فإن التنظيم الهيكلي بهذا الجهاز ما فتئ هو الأخر يعرف تغييرات وتشكيل مخالف في كل مرة بدءا بالمرسوم رقم 562/62 المؤرخ في 1965/09/18 المتضمن إنشاء مديرية عامة للوظيفة العمومية إلى المرسوم التنفيذي رقم 191/03 المؤرخ في 2003/04/28 المتضمن تنظيم هياكل جهاز المديرية العامة للوظيفة العمومية.[1]

بصدور المرسوم التنفيذي رقم 14-194، أصبح التنظيم الهيكلي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري كما يلي[2]:

أولاً: المفتشية العامة

تعتبر المفتشية العامة جهاز للتفتيش، الرقابة والتقييم، يقع تحت تصرف المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ويقوم بمهامه في مجال عمل الهياكل المركزية والمصالح غير المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية، إضافة إلى تقييم ظروف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

ثانياً: المديريات

تشمل المديريات التالية:

- مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية؛
- مديرية ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية؛
- مديرية التطبيق والتدقيق؛
- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية؛

[1] تيشات سلوى، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 229.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 14-194،المؤرخ في 03 جويلية 2014، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، العدد 41، ص 11.

- مديرية العصرنة والتطوير الإداري،

- مديرية الإعلام الآلي؛

- مديرية إدارة الوسائل.

بالنظر لكون المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تحتل مكانة خاصة في جهاز الرقابة الجزائرية، وكونها أداة مخصصة تسهر على ضمان التسيير القانوني الأساسي لكافة الموظفين، فإنها وعبر هياكلها غير الممركزة (مفتشيات الوظيفة العمومية) الموزعة عبر كامل التراب الوطني، مدعوة لممارسة مهام جد مهمة تؤثر على تنظيم وسير الإدارات العمومية ببعديها: سلطة عمومية ومرفق عمومي.

حدد المرسوم التنفيذي رقم 14- 193 المؤرخ في 2014/07/03 المهام الموكلة للمدير العام، والتي نذكر منها ما يلي:

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير الضرورية لتنفيذها؛

- ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون العام للوظيفة العمومية؛

- تحديد وإعداد الأطر القانونية المتعلقة بالوظائف العمومية وبتنظيم المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية والسهر على تكييفها مع تطور مهام الإدارة العمومية، حيث يكلف في هذا الإطار بما يلي:

• إعداد الأحكام القانونية الأساسية المشتركة بين جميع الوظائف العمومية وتنفيذها طبقا للتشريع في مجال الوظيفة العمومية؛

• إعداد النصوص الخاصة التي تحكم المسار المهني لمستخدميها بالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية؛

• تحديد القواعد المتعلقة بالتوظيف وتنظيم المسابقات للالتحاق بالوظائف العمومية وسيرها؛

• إعداد منظومة المرتبات ونظام التعويضات الخاصة بالموظفين والأعوان العموميين بالاتصال مع المؤسسات والإدارات المعنية ووفقا للإجراءات المعمول لها وكذا النصوص المتعلقة بتصنيف الوظائف العمومية؛

• السهر على تنفيذ الإجراءات المتصلة بتسوية المنازعات الفردية والجماعية الخاصة بالعمل في قطاع الوظيفة العمومية؛

• توجيه المؤسسات والإدارات العمومية ومساعدتها في تسوية منازعات الوظيفة العمومية ومتابعة معالجتها؛

• السهر عند الحاجة بتفسير التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية؛

• العمل بالاتصال مع الإدارات المعنية على تثمين الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما تكوين الموظفين وتحسين مستواهم؛

• إعداد التدابير العامة والخاصة المتعلقة بالوظائف العليا في الدولة واقتراحها ومتابعة تطبيقها؛

• ضمان تسيير المسار المهني للإطارات الذين يشغلون وظائف عليا في الدولة بالاتصال مع السلطات المعنية؛

• اقتراح كل التدابير التي من شانها أن تساعد على تحسين الحماية الاجتماعية للموظفين والأعوان العموميين وتدعيمها، لاسيما في مجال النظام الاجتماعي والتقاعد بالاتفاق مع المؤسسات المعنية.

– ترشيد التعدادات وتثمين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وفي هذا الإطار يكلف بالمهام التالية:

• ضمان ضبط تعدادات المستخدمين وترشيده في المؤسسات والإدارات العمومية قصد الاستعمال المثل للموارد البشرية في الوظيفة العمومية؛

• ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قصد ضمان التطابق المستمر بين حاجات المؤسسات والإدارات العمومية إلى المستخدمين على الصعيدين الكمي والنوعي، ومهام المؤسسات والإدارات العمومية؛

• تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية؛

• تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم؛

• ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية وفقا لحاجات المؤسسات والرادارات العمومية كما ونوعا وتنسيق ذلك.

الفرع الثاني: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

لقد تم إعادة إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بموجب المرسوم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وهذا سعيا للنهوض بقطاع الوظيفة العمومية حيث أنه يعمل على وضع الخطوط العريضة للسياسات الحكومية في مجال الوظيفة العمومية، والسهر على احترام أخلاقيات المهنة، لاسيما وأن العمل في قطاع الوظيفة العمومية قد تعقد، وتشعبت المهام والنشاطات، وتغير محيطه الاقتصادي والسياسي، وهو ما يستلزم التأكيد على قيم جديدة مثل النزاهة والحياد في تطبيق القوانين والتنظيمات.[1]

نصت المادة 58 من الأمر رقم 06-03 على أن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية عبارة عن هيئة للتشاور وتتشكل من ممثلين عن الإدارات المركزية في الدولة، المؤسسات العمومية، الجماعات الإقليمية، المنظمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تمثيلا على الصعيد الوطني، كما يضم شخصيات تختار لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية.

كما نصت المادة 59 من نفس الأمر السابق على المهام الموكلة لهذا المجلس كما يلي:

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية؛
- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم؛
- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين: الكمي والنوعي؛
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية؛
- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

كما يستشار المجلس الأعلى في كل مشروع نص تشريعي ذو علاقة بقطاع الوظيفة العمومية.

[1] لعويسي عبدالوهاب، المنظومة القانونية الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائرية، الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، فندق الأوراسي، الجزائر، 2005، ص 10.

الفرع الثالث: هيئات المشاركة والطعن

تنشأ هيئات المشاركة والطعن في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية، حيث تتشكل من اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، لجان الطعن واللجان التقنية، والتي يمكن تفصيلها كما يلي:

أولاً: اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء

تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية، وتتضمن تشكيلتها بالتساوي ممثلين عن الإدارة وممثلين عن منتخبين عن الموظفين حيث ترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها من بين الأعضاء المعنيين بعنوان الإدارة، وأهم صلاحياتها أنها تستشار في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين، ذلك في المسائل المحددة في المادة 9 من المرسوم رقم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 الذي يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، وهي كالأتي:[1]

- تمديد التربص؛
- الترقية في الدرجة أو الرتبة؛
- الانتداب التلقائي والنقل الإجباري؛
- الإحالة على الاستيداع لأسباب شخصية؛
- العقوبات من الدرجة الثانية؛
- الجدول السنوي لحركة التنقلات المنصوص عليه في المادة 53 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛
- الإدراج في أحد أسلاك الانتداب.

إضافة إلى ذلك، قد تجتمع كلجنة ترسيم وكمجلس تأديبي[2].

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم رقم 84 -10 المؤرخ في 14 يناير 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، العدد 03، ص 15.

[2] الأمر رقم: 06-03، مرجع سبق ذكره، المادة 64، ص08.

وتجدر الإشارة إلى أنه إضافة إلى الوظيفة الاستشارية للجان الإدارية المتساوية الأعضاء توجد حالات تعتبر الآراء التي تدلي بها تكتسي طابعاً إلزامياً وهي كالتالي:[1]

- الانتداب التلقائي أو النقل الإجباري اللذان يتعرض عليهما العون المعني؛
- رفض أو قبول الاستقالة؛
- الترقية في الدرجة أو الرتبة؛
- التنزيل في الرتبة أو الدرجة أو الإحالة على التقاعد تلقائياً والتسريح مع إبقاء حقوق المعاش أو إلغائها.

ثانياً: لجان الطعن

بناء على أحكام المادة 65-1 من الأمر رقم 06-03 تنشأ لجنة طعن لدى كل وزير وكل والي وكذا لدى كل مسئول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية، حيث تتشكل هذه اللجان مناصفة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة، ويختار ممثلي لجان الطعن من بين ممثلي الموظفين المنتخبين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء[2]. ويتم اللجوء إلى لجان الطعن في حالة القرارات التأديبية الآتية [3]:

- التنزيل في الرتبة أو الدرجة؛
- الإحالة على التقاعد الإجباري؛
- التسريح مع بقاء حقوق المعاش؛
- التسريح مع إلغاء حقوق المعاش.

ثالثاً: لجان تقنية

[1] المرسوم رقم: 84-10، مرجع سبق ذكره، المادة10، ص90.
[2] الأمر رقم: 06-03، مرجع سبق ذكره، المادة 65، ص08.
[3] المرسوم رقم: 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984، مرجع سبق ذكره، المادة 24، ص 91.

اعتبر المشرع اللجان التقنية لجان استشارية في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل والنظافة والأمن داخل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية[1]. حيث تنشأ هذه اللجان لدى المؤسسات والإدارات العمومية، وتتشكل من عدد متساوي من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين، وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من بينهم ممثليهم في اللجان التقنية[2].

المطلب الثالث: تقديم مؤسسات عينة الدراسة الميدانية

تتشكل عينة الدراسة الميدانية من إحدى عشر مؤسسة عمومية إدارية، تنشط على مستوى ولاية المدية، والتي سنقدمها كالأتي:

الفرع الأول: مديرية الضرائب

أولاً:النشأة والمهام

أنشأت مديرية الضرائب لولاية المدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 60/91 المؤرخ في 1991/02/23 المعدل والمتمم، وتم هيكلتها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 327/06 المؤرخ في 2006/09/18 وكذا القرار المؤرخ في 2009/02/21 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.

تتلخص أهم مهام المديرية الولائية للضرائب حسب القرار المؤرخ في 2009/02/21 فيما يلي:

- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، مراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها؛
- إصدار الجداول الضريبية وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقيم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء؛
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛

[1] الأمر رقم: 06-03، مرجع سبق ذكره، المادة07، ص08.

[2] المرجع نفسه، ص08.

– تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية، المادية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك.

ثانياً:الهيكل التنظيمي[1]

الفرع الثاني: مديرية مسح الأراضي

أولاً:النشأة والمهام

تم إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/89 المؤرخ في 1989/12/19 وتم تعديله بمرسومين تنفيذيين رقي: 63/92 و110/01 المؤرخين على التولي في:1992/02/12 و2001/05/05.

تضم الوكالة الوطنية لمسح الأراضي ثمان مديريات جهوية وهي: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، شلف، سطيف، ورقلة، بشار وبسكرة، وهذا حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2002/04/17 الخاص بالتنظيم الداخلي للوكالة، بحيث كل مديرية جهوية تضم مديريات ولائية تابعة لها إقليميا، هذه الأخيرة خاضعة لتصنيفين: أول وثاني، وهذا بموجب قرار صادر عن وزارة المالية بتاريخ 2002/05/12، حيث صنفت مديرية مسح الأراضي لولاية المدية في الصنف الأول.

إن المهمة الأساسية لمديرية مسح الأراضي تتمثل في عملية المسح العام حسب الأمر رقم 74/75 المؤرخ في 1979/11/12، والذي يتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري، حيث أن المسح العام يحدد ويعرف النطاق الطبيعي للعقارات ويكون أساسا ماديا للسجل العقاري، أما السجل العقاري يعد للوضعية القانونية للعقارات ويبين تداول الحقوق العينية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي[2]

الفرع الثالث: مديرية السياحة والصناعة التقليدية

[1] انظر الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية.

[2] انظر الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي لولاية المدية.

أولاً:النشأة والمهام

تأسست مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 257/2000 بتاريخ 2000/11/22 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والذي يحدد قواعد تنظيمها وسيرها.

تتجسد أهم مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية حسب في النقاط التالية:

- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية؛
- متابعة تطابق النشاطات السياحية لمقاييس التسيير وقواعد ممارسة النشاطات السياحية؛
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن؛
- توجيه ومتابعة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، مشاريع الاستثمار السياحي؛
- تشجيع السياحة المحلية من خلال ترقية السياحة البيئية، الثقافية والتاريخية؛
- جمع، تحليل وتوزيع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية.....

ثانياً: الهيكل التنظيمي [1]

الفرع الرابع: مديرية التجارة

أولاً:النشأة والمهام

نشأت مديرية التجارة لولاية المدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 2003/11/5 والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة وصلاحياتها، حيث عرفت عدة تطورات بداية من منتصف السبعينات أين كانت تسمى بمديرية التجارة والنقل، ليتم في بداية الثمانينات فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وأضيفت إليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودة وقمع الغش، ثم تغيير التسمية إلى مديرية المنافسة والأسعار سنة 1991 .

تتكفل مديرية التجارة بالمهام الأساسية التالية:

[1] انظر الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية المدية .

– السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها؛

– السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم بين المتعاملين الاقتصاديين؛

– المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدنات؛

– السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛

– تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء؛

– القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية...

ثانياً: الهيكل التنظيمي[1]

الفرع الخامس: مديرية الثقافة

أولاً: النشأة والمهام

أنشأت مديرية الثقافة لولاية المدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 414/94 المؤرخ في 1994/11/23 والمتضمن إحداث مديريات ولائية للثقافة وتنظيمها.

تكلف مديرية الثقافة بمايلي:

– تشجع العمل المحلي في ميدان الإبداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني؛

– تنشط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتنسقها وتمسك بطاقية خاصة بها، كما تبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها هذه الجمعيات؛

– تقترح وتساعد، بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية أي مشروع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي وإقامتها؛

– تعمل على ترقية المطالعة العمومية وتطور شبكة المكتبات؛

[1] انظر الملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية.

– تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية أو الطبيعية وعلى صيانتها والحفاظ عليها....

ثانياً:الهيكل التنظيمي[1]

الفرع السادس: مديرية الشباب والرياضة

الفرع الأول:النشأة والمهام

قبل أن تأخذ مديرية الشباب والرياضة هذه التسمية مرت بعدة تسميات وانتمت لعدة جهات، حيث في سنة 1962 سميت بمفتشية الشباب والرياضة لمقاطعة التيطري تعمل تحت الإشراف المباشر لوزارة الشباب والرياضة، ثم المديرية الفرعية للشباب والرياضة وهذا للفترة 1974 إلى 1979، ثم أدمجت مع مديرية الثقافة والسياحة، لتعمل بعدها تحت إشراف مديرية التربية وأخذت اسم مصلحة الشباب والرياضة، ليتم إدماجها في سنوات التسعينات لوزارة الشباب الرياضة تحت اسم مديرية ترقية الشباب والرياضة، وأخيرا أعيد لها الاسم السبق (مديرية الشباب والرياضة) تحت هيكلة جديدة وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 2006/09/28 المحدد لقواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية وسيرها وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2007/03/10 الذي يحدد مصالح مديرية الشباب والرياضة.

تكلف مديرية الشباب والرياضة بعدة مهام أهمها:

– تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها؛

– إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها؛

– تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية؛

– تنفيذ لرامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية؛

[1] انظر الملحق رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة لولاية المدية.

– وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية؛

– إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق من مجمل الهياكل والهيئات المعنية...

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي[1]

الفرع السابع: مديرية الصناعة والمناجم

أولاً:النشأة والمهام

أنشأت مديرية الصناعة والمناجم بهذا الاسم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15/15 المؤرخ في 2015/01/22 المتضمن إنشاء مديرية ولائية للصناعة والمناجم ومهامها وتنظيمها، بعدما كانت تحت اسم مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

تتولى مديرية الصناعة والمناجم عدة مهام نذكر أهمها كما يلي:

– ضمان متابعة التدابير القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتقييس والأمن الصناعي؛

– مساعدة مؤسسات القطاع على تحقيق عملياتها في ميدان التنافسية الصناعية والابتكار؛

– اقتراح كل عمل يهدف إلى المحافظة على النسيج الصناعي وتطويره وترقية الاستثمار؛

– متابعة الشراكة وتسيير مساهمات الدولة؛

– تنفيذ استراتيجيات وبرامج العمل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– السهر على جمع المعلومات الخاصة بنشاطات القطاع ونشرها؛

– السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بنشاطات القطاع بالاتصال مع الأجهزة المعنية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي[2]

[1] انظر الملحق رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المدية.

[2] انظر الملحق رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم لولاية المدية

الفرع الثامن: مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

أولاً: الإنشاء والمهام

أنشأت مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بهذا الاسم بموجب المرسوم التفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 2011/02/16، بعدما كانت تحت اسم مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية (المرسوم التنفيذي رقم 42/91 المؤرخ في 1991/02/16).

تتمثل أهم مهام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية فيا يلي:

- اقتراح تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة على الإدارة المركزية للميزانية، والمشتركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج فب حدود ما تسمح به الميزانية؛

- حوصلة تقديرات الميزانية الضرورية لإنجاز البرامج المحلية الممولة من ميزانية الدولة، وتبليغها للإدارة المركزية للميزانية؛

- متابعة إنجاز المشاريع غير الممركزة، بالاتصال من الآمرين بالصرف المعنيين، طبقا لمواعيد الإنجاز والاستلام لهذه المشاريع مع تقدير التقارير اللازمة كل ثلاثة (03) أشهر، وكلما استوجبت الضرورة ذبك، وتحليل أثارها على الميزانية؛

- إنشاء بنك معطيات يتضمن أهم المعايير التقييمية للحالة الاجتماعية والاقتصادية وكذا المالية للقطاعات والجماعات المحلية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي[1]

الفرع التاسع: مديرية البيئة

أولاً:الإنشاء والمهام

تم إنشاء مديرية البيئة بهذه التسمية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2007/05/28، بعدما كانت تسمى مفتشية البيئة (المرسوم التنفيذي رقم 60/96 المؤرخ في 1996/01/27).

[1] انظر الملحق رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية المدية

يمكن تلخيص أهم المهام الموكلة لمديرية البيئة كما يلي:

– جرد وتثمين مختلف الأنظمة البيئية والمواقع الطبيعية التي يجب حمايتها؛

– متابعة وتقييم الدراسات ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الحضري وترقية نشاطات استرجاع النفايات المنزلية وما شابهها والجامدة وتثمينها؛

– أخذ ومتابعة التدابير التي تهدف إلى الوقاية من التلوث والأضرار الصناعية وتنفيذ الأحكام التنظيمية المتعلقة بالمنشآت المصنفة ومرتقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الصناعي وترقية نشاطات استرجاع النفايات الخاصة؛

– دراسة ومتابعة شؤون المنازعات التي يكون فيها القطاع طرفا فيها وتنفيذ إجراءات الدراسة وموجز التأثير في البيئة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي[1]

الفرع العاشر: مديرية الشؤون الدينية والأوقاف

أولاً: النشأة والمهام

أنشأت مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بهذا الاسم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/2000 المؤرخ في 2000/07/26 المحدد لقواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها، وهذا بعدما كانت تحمل اسم نظارة الشؤون الدينية (المرسوم التنفيذي رقم 83/91 المؤرخ في 1991/03/23).

أهم ما تكلف به مديرية الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية:

– تطوير وظيفة النشاط المسجدي؛

– مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها؛

– الدعة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصاريفها؛

– المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا الحفاظ عليه وإبراز أعلامه؛

– المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني؛

[1] انظر الملحق رقم (11): الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية المدية.

– متابعة عمل الجمعيات الدينية المعتمدة على مستوى الولاية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به؛

– إبرام عقود إيجار الأملاك الوقفية واستثمارها في الحدود التي يمنحها التشريع والتنظيم المعمول بهما؛

– الموافقة على محاضر لجان حفظ القران الكريم وتسليم شهادات الديانة الإسلامية واعتناق الإسلام...

ثانياً: الهيكل التنظيمي[1]

الفرع الحادي عشر:مديرية التجهيزات العمومية

أولاً: الإنشاء والمهام

أنشأت مديرية التجهيزات العمومية بهذه التسمية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13/13 المؤرخ في 2013/01/15 بعدما كانت تحت اسم مديرية السكن والتجهيزات العمومية (المرسوم التنفيذي رقم 328/90 المؤرخ في 1990/10/27).

تكلف مديرية التجهيزات العمومية بما يلي:

– ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية؛

– المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق من برامج السكنات؛

– ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية؛

– المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبني؛

– المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات؛

– ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع؛

– القيام بتحديد النشيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكييفه، بالاتصال مع الهياكل المعنية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي[2]

[1] انظر الملحق رقم (12): الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية المدية.

[2] انظر الملحق رقم (13): الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية لولاية المدية

المبحث الثاني: المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بوصف الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة الميدانية، من خلال عرض أداة الدراسة، إجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية المعتمدة فيها.

المطلب الأول: أداة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أداة الاستبانة، والتي تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، كما اعتمدنا على الملاحظة بغية التدقيق أكثر في بعض جوانب الموضوع، وهذا بالنظر لخصوصية وحساسية الموضوع، حيث بحكم منصب عملي كموظف في مؤسسة عمومية إدارية استطعت أن اطلع على مواقف واتجاهات الزملاء حول محاور البحث.

لقد مرت عملية صياغة الاستبانة في شكلها النهائي بعدة خطوات، سوف نوضح تفاصيلها فيما يلي.

أولاً: بناء الاستبانة

تم صياغة عبارات الاستبانة انطلاقا من الجانب النظري للدراسة ومن الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، حيث حرصنا على أن تكون واضحة ومفهومة لدى المبحوثين.

ثانياً: صدق الاستبانة

1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف، وتم تحكيمه من طرف بعض الأساتذة[1] الذين دُعوا إلى إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، ومدى ارتباطها بالمحاور، والنظر في مدى كفاية الاستبانة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها، مع تقويم الصياغة اللغوية، وأيّة ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة.

وعلى ضوء توجيهات الأساتذة المحكمين- والتي كانت في الغالب تشير إلى حذف بعض العبارات كونها تتضمن نفس المعنى مع عبارات أخرى، فضلا عن اقتراح إعادة صياغة بعض العبارات بشكل سلبي بغية تنويع

[1] انظر الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المشرفين على تحكيم استبانة الدراسة.

أراء المبحوثين- تم إجراء التعديلات اللازمة وأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من 36 فقرة موزعة على أربعة محاور.

2- صدق المحتوى: للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد الاستبانة، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها بعضها ببعض، استخدمنا المصفوفة الارتباطية (معامل الارتباط سبيرمان).كما يوضحه الجدولين التاليين:

2-1 محور العدالة التنظيمية

الجدول (02): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية لكل بعد

العدالة التوزيعية	رقم العبارة	01	02	03	04	05	06
	معامل الارتباط	0.597	0.594	0.759	0.626	0.653	0.641
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
العدالة الإجرائية	رقم العبارة	07	08	09	10	11	12
	معامل الارتباط	0.767	0.661	0.741	0.309	0.718	0.767
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
العدالة التفاعلية	رقم العبارة	13	14	15	16	17	18
	معامل الارتباط	0.734	0.484	0.773	0.603	0.760	0.406
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (02) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور العدالة التنظيمية موجبة، وأنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2 محور الانتماء التنظيمي: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (03).

الجدول (03): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الانتماء التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد.

الانتماء العاطفي	رقم العبارة	19	20	21	22	23	24	
	معامل الارتباط	0.724	0.498	0.596	0.817	0.661	0.387	
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	
الانتماء الاستمراري	رقم العبارة	25	26	27	28	29		
	معامل الارتباط	0.322	0.665	0.705	0.507	0.661		
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000		
الانتماء المعياري	رقم العبارة	30	31	32	33	34	35	36
	معامل الارتباط	0.702	0.644	0.499	0.416	0.793	0.651	0.709
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالانتماء التنظيمي موجبة، وأنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي ثبات الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

قمنا باستخدام مقياس (ألفاكرونبخ)، الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحاور	معامل ألفا كرونبخ
العدالة التنظيمية	0.834
الانتماء التنظيمي	0.787
جميع المحاور	0.885

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن معامل (ألفا كرونبخ) مرتفع في كل المحاور وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة واستخدامها في حالات مماثلة .

وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (02) قابلة للتوزيع، حيث اشتملت على مقدمة توضح الغرض من الدراسة وتذكر بطابع السرية للبيانات المطلوبة، كما قسمت إلى ثلاثة أجزاء:

– **الجزء الأول**: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، مكان العمل، الاقدمية المهنية.

– **الجزء الثاني**: يتعلق بالعبارات التي تقيس مدى إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية (المتغير المستقل) بأبعادها الثلاثة، حيث وزعت العبارات كما يلي:

- بعد العدالة التوزيعية:1، 2، 3، 4، 5، 6.
- بعد العدالة الإجرائية:7، 8، 9، 10، 11، 12.
- بعد العدالة التفاعلية: 13، 14، 15، 16، 17، 18.

– الجزء الثالث: يتعلق بالعبارات التي تقيس مستوى الانتماء التنظيمي (المتغير التابع) لدى المبحوثين، حيث وزعت العبارات كما يلي:

- بعد الانتماء العاطفي:19، 20، 21،22، 23، 24.
- بعد الانتماء الاستمراري:25، 26، 27، 28، 29،.
- بعد الانتماء المعياري: 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36.

بناء على ما سبق يمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل التالي:

المطلب الثاني: تطبيق ونموذج الدراسة .

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة، كما يقصد بنموذج الدراسة الشكل البياني الذي يوضح متغيرات البحث (المستقلة، التابعة، الوسيطية).

الفرع الأول: تطبيق الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، تم اختيار مجتمع الدراسة كما تم تحديد العينة التي تطبق عليها الدراسة الميدانية

أولاً:مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة الميدانية على موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، والبالغ عددهم 30.005 موظف [1] .

[1] إحصائيات صادرة عن مديرية الوظيف العمومي لولاية المدية، أفريل 2018.

ثانياً: عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها 380 موظف تم حسابها بناء على معادلة "ستيفن ثامبسون"[1]

$$n = \frac{N \times P(1-P)}{[N-1 \times (d^2 \div Z^2)] + P(1-P)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة، N: حجم المجتمع (30005)، P=نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.5

d = نسبة الخطأ (5%)، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

وقد تم توزيع 380 استمارة اعتمادا على العينة الطبقية العشوائية والمتكونة فقط من 11 مؤسسة عمومية ذات طابع إداري بولاية المدية والمشار إليها سابقا، وقد تم استرداد جميع الاستمارات الموزعة وفق الجدول رقم (05)، حيث تم استبعاد 8 استمارات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة، وبقيت 372 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (05) : عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة والمستلمة

المؤسسة	عدد الموظفين	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
مديرية الضرائب	346	60	60	58
مديرية مسح الأراضي	80	40	40	38
مديرية السياحة والصناعة التقليدية	29	10	10	10
مديرية التجارة	219	50	50	49
مديرية الثقافة	32	15	15	15
مديرية الشباب والرياضة	314	50	50	49
مديرية الصناعة والمناجم	27	10	10	10
مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية	45	20	20	20
مديرية البيئة	16	10	10	10
مديرية الشؤون الدينية	608	75	75	74
مديرية التجهيزات العمومية	139	40	40	39
المجموع	1855	380	380	372

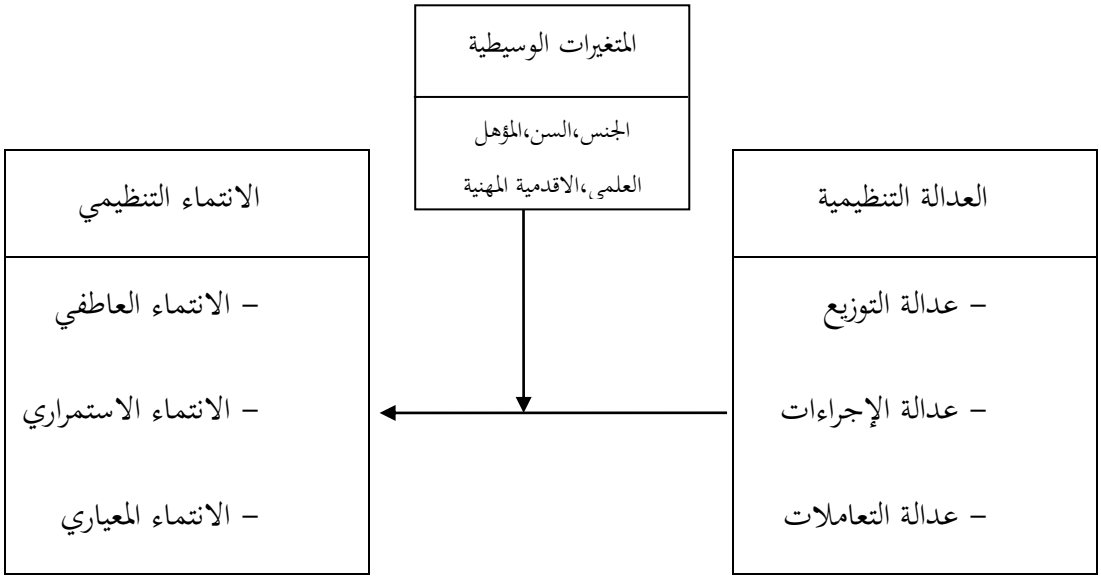
[1] http://faculty.ksu.edu.sa/708 10/ DocLib 18/Forms/AllItems.aspx

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

من أجل توضيح أبعاد مشكلة الدراسة يقتضي بناء نموذج افتراضي يمثل طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات.

دراستنا تتضمن متغيرين، الأول مستقل هو العدالة التنظيمية والثاني تابع هو الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي(الجنس، السن، المؤهل العلمي، والأقدمية المهنية)

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية.

لتحديد أبعاد العدالة التنظيمية المعتمدة في دراستنا، استخدمنا مقياس (Niehoff and Moorman 1993) اللذان قاما بتقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية أو التفاعلية، باعتبار أن هذا التقسيم متضمن للأبعاد المعتمدة في الدراسات

الأخرى وهي: العدالة التقييمية وعدالة المعلومات اللتان يمكن تصنيفهما ضمن بعد العدالة الإجرائية، العدالة الأخلاقية والعلاقات الشخصية اللتان يمكن إدراجهما ضمن بعد العدالة التعاملية.

ثانياً: أبعاد الانتماء التنظيمي

لتحديد أبعاد الانتماء التنظيمي المعتمدة في دراستنا، قمنا باستخدام مقياس (Allen and Meyer 1991)، وهذا لكونه يعد من أحسن المساهمات المقدمة في مجال الانتماء التنظيمي وأحدثها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة

لغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" إصدار الخامس والعشرين، الذي مكننا من استخدام مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية المساعدة في تحليل ووصف خصائص عينة الدراسة وتحديد اتجاهات المبحوثين وتأثيرها على متغيرات البحث، والتي نذكرها كما يلي:

أولاً: استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لتحديد درجة الموافقة والذي يأخذ الشكل التالي:

أوافق بشدة **5 درجات**، أوافق **4 درجات**، محايد **3 درجات**، أعارض **درجتين**، أعارض بشدة **درجة واحدة**

ثانياً: استخدام اختبار "كولمجروف – سمرنوف" لمعرفة ما إذا كانت البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث يقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

- الفرض العدمي (H0):بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرض البديل (H1): بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا أما إن كان مستوى الدلالة اقل من 0.05 فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا، والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول (06): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

البيان	اختبار كولمجروف- سمرنوف	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي لدى عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية	0.102	*0.000

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم(06) نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة في الاختبارين معا أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك ينبغي استخدام الاختبارات اللامعلمية.

ثالثاً: معامل الارتباط "سبيرمان" بغية قياس العلاقات الترابطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات.

رابعاً: اختبار "ألفا كرونباخ" لتقدير ثبات الدراسة .

خامساً: الاختبارات اللامعلمية كونها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، وتوزيع البيانات غير طبيعي، وتتمثل في:

1- اختبار الإشارة "Sign Test"لمعرفة درجة استجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة؛

2- اختبار "مان – وتني" لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛

3- اختبار "كروسكال – والاس" لاختبار فرضيات حول الفرق بين متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة)؛

4- برنامج" SPSS AMOS v 25"لقياس أثر العدالة التنظيمية على درجة الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية.

المبحث الثالث: اختبار فروض ومقترح نموذج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة البيانات وتحليلها بهدف استخلاص النتائج وفق الأسئلة والفرضيات الموضوعة، حيث نبدأ بدراسة خصائص عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية، ثم ننتقل إلى اختبار لكل من فرضيات و مقترح الدراسة.

المطلب الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية

يتم تلخيص جميع الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب الجزء الأول من الاستبيان من خلال الجدول رقم (07):

جدول رقم (07): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	260	69.90
	أنثى	112	30.10
السن	أقل من 30 سنة	30	08.10
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	149	40.10
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	168	45.20
	من 50 سنة فأكثر	25	06.60
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	142	38.20
	ليسانس	180	48.40
	ماستر	41	11.00
	ماجستير	7	01.90
	دكتوراه	2	0.50
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	39	10.50
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	62	16.70
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	94	25.30
	من 15 سنة فأكثر	177	47.50

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة قاربت(70%)، في حين بلغت نسبة الإناث (30%)، حيث يمكن تفسير هذا التفاوت إلى عزوف المرأة عن العمل في الإدارة نظرا لطبيعة الدوام المطبق (دوام كامل) الذي لا يتوافق مع مسؤولياتها الأسرية .

أما فيما يخص متغير السن، فقد سجلت فئة الموظفين بين 40 و 50 سنة أكبر نسبة (45.20%)، وبدرجة أقل فئة 30 إلى 50سنة (40.10%)، في حين سجلت الفئتين الباقيتين (أقل من 30سنة وأكبر من 50سنة) أقل نسبة (08.10% و 06.60 %)على التوالي، وقد يعود هذا الانخفاض في هذين الفئتين إلى مثول الكثير من الموظفين على التقاعد مع عدم استخلافهم بفئات شابة وهذا نظرا للسياسة المنتهجة من طرف الدولة والمتمثلة في وقف عملية التوظيف في المؤسسات العمومية إلى إشعار لاحق .

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فإننا نجد أن فئة الحاصلين على شهادة الليسانس سجلت أكبر نسبة (48.40%)، تليها فئة الثانوي أو أقل (38.20%)، ثم فئة الحائزين على شهادة الماستر بنسبة (11 %)، في حين سجلت فئة الحاصلين على شهادتي الماجستير والدكتوراه أقل نسبة:(01.90 % و 0.50%) على التوالي، حيث يفضل حاملوا هذين الشهادتين مهنة التدريس في الجامعات على العمل في الإدارات العمومية.

وبالنسبة لمتغير الأقدمية، فيتضح من الجدول أن (47.50%) من موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة، و(25.30 %) لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، و (16.70%) من العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين نجد أن (10.5 %) منهم لديهم أقل من 05 سنوات كأقدمية مهنية، وهذا ما يؤكد فرضية تراجع عملية التوظيف في هذا القطاع .

المطلب الثاني: تحليل درجة إدراك موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية للعدالة التنظيمية ومستوى انتمائهم التنظيمي.

سنحاول اختبار الفرضية الثالثة للدراسة باستخدام اختبار الإشارة "Sign Test" والتي تنص على: درجة موافقة المبحوثين حول إدراكهم للعدالة التنظيمية ومستويات انتمائهم التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تساوي درجة الحياد وهي 3؛ وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الاجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الاجابة لا يساوي 3.

حيث إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي(0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، وفي هذه الحالة يكون وسيط أراء أفراد العينة حول درجة إدراكهم العدالة التنظيمية ومستوى انتمائهم التنظيمي لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وسيط أراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يتم تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

الفرع الأول: تحليل مستوى إدراك موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية للعدالة التنظيمية.

سنقوم بتحليل كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدى، وهذا باستخدام اختبار الإشارة "Sign Test".

أولاً: العدالة التوزيعية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية

يضم هذا البعد ست عبارات، حيث من أجل التحليل أجرينا اختبار الإشارة "Sign Test" لكل عبارة على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم (08): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد العدالة التوزيعية.

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة الحقيقية	الوسيط العام	درجة الموافقة
5	يتناسب راتبي مع المجهود الذي أبذله.	38	213	21	-14.625	0.000	2	معارض
4	يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية.	53	287	32	-12.636	0.000	2	معارض
3	أنا راض عن مؤسستي نظرا لعدالة توزيع الرواتب والمكافآت.	55	260	57	-11.494	0.000	2	معارض
6	احظى بحوافز نتيجة الجهد الإضافي الذي أبذله.	37	281	54	-13.627	0.000	2	معارض
2	نظام الترقية المعمول به يتميز بالعدالة.	67	261	44	-10.657	0.000	2	معارض
1	أعتقد أن مستوى دخلي لا يوازي حجم خبرتي	106	211	55	-5.841	0.000	2	معارض
	العدالة التوزيعية	48	308	16	-13.727	0.000	2	معارض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان اتجاههم حول إدراكهم للعدالة التوزيعية معارض، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد حيث بلغ (2)، إذ أن (308) موظفا كان رأيهم حول هذا البعد أقل من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة

الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط أراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد وهي أقل من (3) مما يعني معارضتهم لما جاء في هذا البعد.

من خلال نتائج الجدول رقم (08)، يمكن ترتيب عبارات بعد العدالة التوزيعية تنازليا، من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وهذا بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

– **جاءت العبارة السادسة** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة ، مما يدل على أن مستويات دخولهم لا تتناسب مع حجم خبرتهم المهنية.

يعود تفسير هذه النتيجة حسب رأينا إلى أن الموظف يحصل على مقابل زهيد نتيجة كل ترقية سواء في الرتبة أو الدرجة.

– **جاءت العبارة الخامسة** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة ، مما يدل على أن نظام الترقية المعمول به لا يتميز بالعدالة.

نقول سبب ذلك هو الإجراءات المعتمدة في الترقية، حيث نجد أنها تتوقف على معدل التنقيط السنوي الذي لا يخضع إلى معيار الكفاءة، كما يشترط رأي لجنة مختصة (اللجنة المتساوية الأعضاء) التي قد لا تصيب في قراراتها.

– **جاءت العبارة الثالثة** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة ، مما يدل على عدم الرضا على مؤسساتهم نظرا لعم وجود عدالة في توزيع الراتب والمكافآت.

– **جاءت العبارة الثانية** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة ، مما يدل عدم تناسب الراتب مع المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة.

يرجع ذلك إلى مقارنة رواتبهم مع رواتب أفراد بنفس المستوى العلمي يشتغلون في مؤسسات عمومية اقتصادية أو خاصة.

– **جاءت العبارة الأولى** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000 بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة ، مما يدل على أن الراتب لا يتناسب مع المجهودات التي يبذلونها

وهذا يعود إلى نظام الدوام المعمول به في الوظيف العمومي (8ساعات) الذي يرونه كثير مقارنة بقيمة الراتب المتحصل عليه، كما قد يعود إلى مقارنة رواتبهم مع موظفين في نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى.

– **جاءت العبارة الرابعة** في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة، مما يدل على أنهم لا يحظون بحوافز نتيجة الجهد الإضافي الذي يبذلونه.

وذلك راجع إلى خلو التشريع المنظم للوظيفة العمومية من هذا النوع من التحفيزات .

ثانياً: العدالة الإجرائية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة "Sign Test" لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (09): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات العدالة الإجرائية.

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عددالأصفار(الحياد)	Zقيمة	مستوى الدلالة الحقيقية	الوسيط العام	درجة الموافقة
5	أشعر بعدالة وموضوعية في القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة.	64	241	67	-10.078	0.000	2	معارض
6	بإمكاني معارضة القرارات المتخذة في المؤسسة.	56	213	103	-9.511	0.000	2	معارض
2	بإمكاني التعبير عن رأيي بخصوص القرارات المتعلقة بوظيفتي.	126	189	57	-3.493	0.000	2	معارض
1	تعتمد المؤسسة على معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات الوظيفية.	183	109	80	-4.272	0.000	2	معارض
4	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على الجميع بدون استثناء.	77	249	46	-9.471	0.000	2	معارض
3	أشعر بعدالة الإجراءات المتخذة في تقييم أدائي.	84	238	50	-8.526	0.000	2	معارض
	العدالة الإجرائية	92	252	28	-8.573	0.000	2	معارض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

يتضح من خلال الجدول (09) أن اتجاه أغلب أفراد عينة لدراسة حول إدراكهم للعدالة الإجرائية كان معارض، ، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد حيث بلغ (2)، إذ أن (252) موظفا كان رأيهم حول هذا البعد أقل من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة

الحقيقي(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط أراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد وهي أقل من (3) مما يعني معارضتهم لما جاء في هذا البعد.

من خلال نتائج الجدول رقم (09)، يمكن ترتيب عبارات بعد العدالة الإجرائية تنازليا، من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وهذا بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

– **جاءت العبارة العاشرة في** المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة، مما يدل على أن عملية اتخاذ القرارات الوظيفية لا تستند على معلومات دقيقة.

هذا قد يفسر بأن صاحب القرار (المدير) غالبا ما يتخذ قرارات على الموظف (مثلا تحويل الموظف إلى مصلحة أخرى) نتيجة لوشاية من المسؤول المباشر لهذا الموظف.

– **جاءت العبارة التاسعة** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة ، أي أن الموظف لا يمكنه التعبير عن رأيه بخصوص القرارات المتعلقة بوظيفته.

– **جاءت العبارة الثانية عشر** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة، أي أن الموظف لا يشعر بعدالة في الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء.

هذا يعود إلى أن سلطة التقييم والتقدير تتم من طرف السلطة السلمية، التي لا تستند على معايير محددة في التقييم، بل في اغلب الأحيان تكون قراراتها عشوائية يغلب عليها عامل الصداقة والمحاباة.

– **جاءت العبارة الحادية عشر** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة، أي أن الإجراءات الإدارية لا تطبق على الجميع .

هذا يعزى حسب رأينا إلى الإجراءات العقابية التي تطبق على فئة دون أخرى، خاصة تلك المصنفة من الدرجة الأولى والثانية، كونها لا تخضع إلى رأي اللجنة المختصة (اللجنة المتساوية الأعضاء).

– **جاءت العبارة السابعة** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة ، أي أن الموظف لا يشعر بعدالة وموضوعية في القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة.

– **جاءت العبارة الثامنة** في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي (0.000)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار أعارض أو أعارض بشدة ، أي أن الموظف لا يمكنه معارضة القرارات المتخذة في حقه بالمؤسسة.

ثالثاً: عدالة التعاملات في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة "Sign Test"لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (10): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات العدالة التعاملية.

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة الحقيقية	الوسيط العام	درجة الموافقة
4	أحظى بشروحات وافرة لأي قرار يتخذ فيما يخص وظيفتي إذا رغبت في ذلك.	113	212	47	-5.436	0.000	2	معارض
1	يحرص رئيسي المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل.	268	72	32	-10.575	0.000	4	موافق
5	تؤخذ أرائي الشخصية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي.	109	201	62	-5.168	0.000	2	معارض

3	زملائي بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات ودية	212	133	27	-4.199	0.000	4	موافق
6	أشعر بالنزاهة في فض النزاعات التي تنشب بين العاملين.	145	157	70	-0.633	0.527	3	محايد
2	يتعامل رئيسي المباشر مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام .	263	70	39	-10.522	0.000	4	موافق
	العدالة التعاملية	180	174	18	-0.266	0.790	3	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

يتضح من خلال الجدول (10) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم للعدالة التعاملية كان محايد، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة غير المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي(0.790) أكبر من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط أراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد (3). وهذا يرجع إلى تشتت أراء العينة بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا البعد بين: الموافقة، المعارضة، والحياد.

من خلال نتائج الجدول رقم (10)، يمكن ترتيب عبارات بعد العدالة الإجرائية تنازليا، من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وهذا بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

– **جاءت العبارة الرابعة عشر** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 268 موظفا من مجموع 372 لهم رأي يفوق درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة، أي أن الرئيس المباشر يحرص على إشاعة روح التعاون في العمل.

هذا يعود إلى سياسة التكوين المنتهجة في هذه المؤسسات، حيث عمدت مختلف المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري إلى تكوين إطاراتها في إدارة السلوك (Management comportemental).

– **جاءت العبارة الثامنة عشر** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 263 موظفا من مجموع 372 لهم رأي يفوق درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة، أي أن الرؤساء المباشرين يعاملون كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام.

– **جاءت العبارة السادسة عشر** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 212 موظفا من مجموع 372 لهم رأي يفوق درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة ، أي أن الزملاء بالعمل يتعاملون بينهم بسلوكيات ودية.نقول أن مرد ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتشكل في الغالبية العظمى من أفراد ذووا أصول من ولاية المدية، الذين لا زالوا يحافظون على الأعراف والتقاليد التي تحث على احترام الآخرين والحرص على معاملتهم بالود والاحترام.

– **جاءت العبارة الثالثة عشر** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 212 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة، أي الموظف لا يحظى بشروحات وافرة لأي قرار يتخذ فيما يخص وظيفته إذا ما رغب في ذلك.

– **جاءت العبارة الخامسة عشر** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 201 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة ، أي أن الآراء الشخصية للموظفين لا تؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم.

– **جاءت العبارة السابعة عشر** في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة حقيقي غير معنوي (0.527) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تحقق الحيادية بخصوص الشعور بالنزاهة في فض النزاعات التي تنشب بين العاملين.

بناء على ما سبق، يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول(11).

الجدول (11):نتيجة اختبار الاشارة لأبعاد العدالة التنظيمية.

البيان	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الاصفار (الحيادية)	قيمة z	مستوى الدلالة الحقيقي	الوسيط العام	الترتيب
بعد العدالة التوزيعية	48	308	16	-13.727	0.000	2	3
بعد العدالة الإجرائية	92	252	28	-8.573	0.000	2	2
بعد العدالة التعاملية	180	174	18	-0.266	0.790	3	1
العدالة التنظيمية	106	257	9	-7.873	0.000	2	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (11) عدم إدراك موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية للعدالة التنظيمية بكل أبعادها، وهذا قد يُفسَّر بما قدمناه سابقا في تحليل عبارات الاستبيان.

الفرع الثاني: تحليل مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية.

سنقوم بتحليل كل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي على حدى، وهذا باستخدام اختبار الإشارة "Sign Test"

أولاً: الانتماء العاطفي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

يشمل هذا البعد ست عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة "Sign Test"لكل عبارة على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (12): نتيجة اختبار الاشارة لعبارات الانتماء العاطفي.

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة الحقيقية	الوسيط العام	درجة الموافقة
4	أتطلع يوميا وبشوق للالتحاق بعملي.	119	214	39	-5.151	0.000	2	معارض
2	أساهم في الحفاظ على أسرار مؤسستي.	317	31	24	-15.278	0.000	4	موافق
3	أشعر بأننا أفراد عائلة واحدة في المؤسسة.	239	89	44	-8.227	0.000	4	موافق
6	أشعر بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة.	91	191	90	-5.895	0.000	2	معارض
5	أفضل مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة.	106	193	73	-4.977	0.000	2	معارض
1	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة	317	35	20	14.977	0.000	4	موافق
	الإنتماء العاطفي	127	206	39	-4.274	0.000	2	معارض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (12) أن اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة حول مستوى انتماءئهم العاطفي كان معارض، ، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد حيث بلغ (2)، إذ أن (206) موظفا كان رأيهم حول هذا البعد أقل من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة

الحقيقي(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط أراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد وهي أقل من (3) مما يعني معارضتهم لما جاء في هذا البعد.

من خلال نتائج الجدول رقم (12)، يمكن ترتيب عبارات بعد الانتماء العاطفي تنازليا، من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وهذا بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

– **جاءت العبارة الرابعة والعشرون** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 317 موظفا من مجموع 372 لهم رأي يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين يحافظون على ممتلكات مؤسساتهم.

هذا قد يعود إلى الجانب الأخلاقي أكثر من أي أمر أخر.

– **جاءت العبارة العشرون** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) وهو أقل من 0.05 حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 317 موظفا من مجموع 372 لهم رأي يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة ، مما يدل على مساهمة موظفي مؤسسات الدراسة على أسرار هذه الأخيرة.

– **جاءت العبارة الواحدة والعشرون** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) وهو أقل من 0.05 حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 239 موظفا من مجموع 372 لهم رأي يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة ، مما يدل على أن الموظفين يشعرون كأنهم عائلة واحدة.

يرجع سبب ذلك إلى طول فترة الدوام (8 ساعات) التي يقضونها الموظفون مع بعض في الإدارة.

– **جاءت العبارة التاسعة عشر** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 214 موظفا من مجموع

372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة مما يدل على أن الموظفين لا يتطلعون إلى الالتحاق بمؤسساتهم.

يفسر ذلك كنتيجة لعدم وجود ارتباط عاطفي للموظفين بمؤسساتهم، وهو ما أشارت إليه العبارة السابقة.

– **جاءت العبارة الثالثة والعشرون** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 193 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة ، هذا يعني أن أراءهم حول هذه العبارة كانت الخيار أعارض أو أعارض بشدة، مما يشير إلى أن الموظفين يفضلون مصلحتهم الخاصة على مصلحة مؤسستهم.

هذا يعود سببه إلى طبيعة النفس البشرية التي تقبل المصلحة الخاصة قبل كل شيء.

– **جاءت العبارة الثانية والعشرون** في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 191 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة ، مما يدل على أن الموظفين لا يشعرون بارتباط عاطفي اتجاه مؤسساتهم.

ثانياً: الانتماء الاستمراري في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

يضم هذا البعد خمس عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة "Sign Test"لكل عبارة على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (13): نتيجة اختبار الاشارة لعبارات الانتماء الاستمراري.

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة الحقيقية	الوسيط العام	درجة الموافقة
2	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل	67	278	27	-11.306	0.000	2	معارض
1	بقائي في المؤسسة ناتج عن صعوبة الحصول على عمل أخر.	164	166	42	0.055	0.956	3	محايد
5	تركي للعمل في المؤسسة يفقدني الكثير من المزايا المادية والمعنوية.	114	203	55	-4.943	0.000	2	معارض
3	أرضى بأي عمل يسند إلي مقابل بقائي في المؤسسة.	53	252	67	-11.337	0.000	2	معارض
4	يسرني الحصول على عمل بنفس الراتب في مؤسسة أخرى.	109	209	54	-5.552	0.000	2	معارض
-	الإنتماء الاستمراري	97	233	42	-7.432	0.000	2	معارض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (13) أن اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة حول مستوى انتماءئهم الاستمراري كان معارض، ، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد حيث بلغ (2)، إذ أن (233) موظفا كان رأيهم حول هذا البعد أقل من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط أراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد وهي أقل من (3) مما يعني معارضتهم لما جاء في هذا البعد.

من خلال نتائج الجدول رقم (13)، يمكن ترتيب عبارات بعد الانتماء الاستمراري تنازليا، من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وهذا بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

– **جاءت العبارة السادسة والعشرون** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة حقيقي غير معنوي (0.956) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تحقق الحيادية بخصوص البقاء في المؤسسة ناتج عن صعوبة الحصول على عمل آخر.

– **جاءت العبارة الخامسة والعشرون** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 278 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين مستعدون للعمل في مؤسسة أخرى إذا كانت ظروف العمل هناك أفضل.

– **جاءت العبارة الثامنة والعشرون** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 252 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة، مما يدل على أنهم غير مستعدين للبقاء في المؤسسة.

– **جاءت العبارة التاسعة والعشرون** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 209 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة ، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير مستعدين لترك المؤسسة إذا لم يحظوا براتب أعلى في مؤسسة أخرى.

هذا يعود إلى أن المخرجات المادية لها أثر كبير في اختيار مؤسسة العمل.

– **جاءت العبارة السابعة والعشرون** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 203

موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة، مما يدل على أن ترك العمل في المؤسسة لا يفقد الموظف الكثير من المزايا المادية والمعنوية.

يعود سبب ذلك إلى قلة هذه المزايا، أو إلى عدم وجودها أصلا في هذا النوع من المؤسسات.

ثالثاً: الانتماء المعياري في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

يضم هذا البعد 07 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة "Sign Test"لكل عبارة على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (14): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات الانتماء المعياري.

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة الحقيقية	الوسيط العام	درجة الموافقة
2	استمراري في العمل بهذه المؤسسة مرتبط بالضرورة والحاجة أكثر منه بالرغبة	259	67	46	-10.579	0.000	4	موافق
3	القرار الذي اتخذته في اختياري للعمل بهذه المؤسسة كان صائبا.	111	197	64	-4.843	0.000	2	معارض
5	ليس من الأخلاق أن أترك مؤسستي حتى ولو وجدت وظيفة أفضل.	66	253	53	-10.414	0.000	2	معارض
1	أسعى دوما لانجاز الأعمال الموكلة إلي بالشكل المطلوب.	315	41	16	-14.469	0.000	4	موافق
7	أسعى لتغيير ما لدى الآخرين من أفكار خاطئة عن هذه المؤسسة.	168	148	56	-1.069	0.285	3	محايد

4	لي رغبة في إضافة مهام أخرى إلّي .	91	232	49	-7.790	0.000	2	معارض
6	أقضي أوقات إضافية في عملي إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.	146	202	24	-2.948	0.003	2	معارض
_	الانتماء المعياري	171	181	20	-0.480	0.631	3	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (14) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول مستوى انتمائهم المعياري كان محايد، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة غير المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي(0.631) أكبر من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط أراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد (3). وهذا يرجع إلى تشتت أراء العينة بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا البعد بين: الموافقة، المعارضة، والحياد.

من خلال نتائج الجدول رقم (14)، يمكن ترتيب عبارات بعد الانتماء المعياري تنازليا، من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وهذا بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

– **جاءت العبارة الثالثة والثلاثون** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 315 موظفا من مجموع 372 لهم رأي يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين يسعون دوما لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب.

هذا يعود إلى الخوف من النتائج المترتبة على ذلك، والتي لا تكون في صالحهم (مثلا كتسليط عقوبات عليهم).

– **جاءت العبارة الثلاثون** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 259 موظفا من مجموع

372 لهم رأي يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة،مما يدل على أن استمرار الموظفين في هذه المؤسسات مرتبط بالضرورة والحاجة أكثر منه بالرغبة.

- **جاءت العبارة الواحدة والثلاثون** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 197 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة ، مما يدل على أن القرار الذي اتخذه الموظف بخصوص العمل في المؤسسة كان خاطئا.

هذا قد يعود إلى وجود عروض عمل أفضل لم يتم استغلالها، أو كانعكاس للمناخ التنظيمي السائد في هذا النوع من المؤسسات.

– جاءت العبارة الخامسة والثلاثون في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 232 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة، مما يدل على أن الموظف لا يرغب في إضافة مهام أخرى له.

– جاءت العبارة الثانية والثلاثون في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 253 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض أو معارض بشدة، مما يدل على أن الموظف لا يرى أنه ليس من الأخلاق ترك المؤسسة إن وجد وظيفة أفضل .

قد يفسر ذلك بأن الرغبة في الاستمرار بالعمل ترتبط بالعرض والطلب، خصوصا لدى الفئات مرتفعي الخبرة، الذين قد يحصلون على عروض، أو امتيازات في مؤسسات أخرى تجعل من الرغبة في الاستمرار قضية مرهونة بمواصفات بيئة العمل، وليس بالأخلاق.

– جاءت العبارة السادسة والثلاثون في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة حقيقي معنوي(0.000)، وهذا راجع لأن 202 موظفا من مجموع 372 لهم رأي أقل من درجة الحياد، بمعنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض

أو معارض بشدة، مما يدل على أن الموظف غير مستعد لقضاء وقت إضافي في العمل إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.

حسب رأينا يعود ذلك إلى غياب التحفيزات المادية والمعنوية في هذه المؤسسات.

– **جاءت العبارة الرابعة والثلاثون** في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة حقيقي غير معنوي (0.285) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة ، مما يدل على تحقق الحيادية بخصوص تغيير ما لدى الآخرين من أفكار خاطئة عن المؤسسة.

بناء على ما سبق ذكره، يمكن أن نلخص النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (15)

الجدول (15):نتيجة اختبار الاشارة لأبعاد الانتماء التنظيمي.

البيان	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الاصفار (الحيادية)	قيمة z	مستوى الدلالة الحقيقي	الوسيط العام	الترتيب
بعد الانتماء العاطفي	206	127	39	-4.274	0.000	2	3
بعد الانتماء الاستمراري	97	233	42	-7.432	0.000	2	2
بعد الانتماء المعياري	171	181	20	-0.480	0.631	3	1
الانتماء التنظيمي	194	177	1	-0.831	0.406	3	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

من خلال الجدول (15)، يمكن ترتيب أبعاد الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية كما يلي:

1– **الانتماء المعياري**: كان رأي عينة الدراسة محايدا على الانتماء المعياري، وهذا يُفسر كنتيجة لاختلاف القيم التي يعتنقها هؤلاء الموظفين، والتي قد تكون مكتسبة قبل التحاقهم بالمؤسسة أي من الأسرة والثقافة الاجتماعية، أو بعد التحاقهم بالمؤسسة.

2- **الانتماء الاستمراري**: عارض أفراد عينة الدراسة على الانتماء الاستمراري، وهذا يمكن تفسيره بأن الموظف العمومي يرى أنه لا يتحمل خسائر إذا ترك مؤسسته، فهو يرى أنه يمنح للمؤسسة أكثر مما يستفيد.

3- **الانتماء العاطفي**: عارض أفراد عينة الدراسة على الانتماء العاطفي، وهذا يمكن أن يعود سببه إلى المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسات لا يشجع على التعاون والتضامن والاحترام.

المطلب الثالث: دراسة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة البحث على متغيرات الدراسة.

من أجل الإجابة على الفرضية الرابعة للدراسة، والتي تنص على: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية فيما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية و مستوى انتمائهم التنظيمي تعود لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة 0.05**، قمنا بالاختبارات التالية :

• **اختبار "كروسكالولاس"**: من اجل معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينات متساوي، وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

• **اختبار "مان وتني"**: من أجل معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينيتين غير معنوي والعكس صحيح.

كذلك لاثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضيين الإحصائيين التاليين:

• الفرض العدمي (H_0): لا توجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة كل على حدى، تعود للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

• الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة كل على حدا تعود للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

الفرع الأول: دراسة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

سنقوم بدراسة أثر كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية على حدا.

أولاً:مدى تأثير متغير الجنس على إجابات عينة الدراسة حول مستويات إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

لقياس أثر متغير الجنس قمنا بإجراء اختبار "مان ويتني"، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول (16).

الجدول (16): نتائج اختبار "مان ويتني" حول مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير الجنس.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية
متوسط الرتب	العينة الأولى	169.08	178.22	176.20
	العينة الثانية	226.93	205.73	210.41
الاختبار الإحصائيZ		4.780-	2.272-	2.822-
مستوى الدلالة		* 0.000	* 0.023	*0.005

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول (16) ما يلي:

إن كل أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) مستوى الدلالة لها أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات هذه الأبعاد باختلاف الجنس غير متساو، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية تعود لجنس المبحوثين، يمكن تفسير ذلك على أن قلة

البدائل المتاحة أمام المرأة، مع اعتبار عملها غالبا ما يكون مكمل لعمل الرجل الذي يتحمل الالتزامات الأسرية يجعلها أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية من الرجل.

ثانياً: مدى تأثير متغير السن على إجابات عينة الدراسة حول مستويات إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية:

لمعرفة ذلك قمنا بإجراء اختبار "كروسكال والاس"، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول (17).

الجدول (17): نتائج اختبار "كروسكال والاس" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير السن.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية
متوسط الرتب	العينة الأولى	206.67	222.45	236.02
	العينة الثانية	208.84	212.00	208.59
	العينة الثالثة	160.21	150.68	151.55
	العينة الرابعة	198.94	226.27	224.42
الاختبار الإحصائي X^2		18.091	34.052	33.740
مستوى الدلالة		*0.000	*0.000	*0.000

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (17) أن كل أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) مستوى الدلالة لها أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات هذه الأبعاد باختلاف السن غير متساو، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تعود لسن المبحوثين.

ولتحديد مصدر الاختلاف، قمنا بإجراء اختبار "مان وتيني" لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض وهذا لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد العدالة التنظيمية تعود لمتغير السن

البعد	العينة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائيZ	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	العينة الأولى	123.25	2.485-	*0.013
	العينة الثالثة	95.26		
	العينة الثانية	180.84	4.013-	*0.000
	العينة الثالثة	139.63		
العدالة الإجرائية	العينة الأولى	130.68	3.263-	*0.001
	العينة الثالثة	93.93		
	العينة الثانية	186.93	5.130-	*0.000
	العينة الثالثة	134.23		
	العينة الثالثة	91.52	3.314-	*0.001
	العينة الرابعة	131.33		
العدالة التعاملية	العينة الثانية	185.76	4.910-	*0.000
	العينة الثالثة	135.27		
	العينة الثالثة	92.12	2.911-	*0.004
	العينة الرابعة	127.19		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18)، يتضح أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكل أبعاد العدالة التنظيمية، وبالتالي وجود فروقا بين إجابات العينات كما يلي:

1- بعد العدالة التوزيعية: هناك فروق بين إجابات العينة الثالثة (من 40-أقل من 50 سنة) مع كل من العينة الأولى (أقل من 30 سنة) والعينة الثانية (من 30- اقل من 40 سنة)، وهذا يُفسر بأن الموظف صغير السن قد يكون أقل إدراكا للعدالة التوزيعية من كبير السن، نظرا لقلة حاجات هذا الأخير مقارنة بالأول (سكن، زواج، سيارة...).

2- بعد العدالة الإجرائية: هناك فروق بين إجابات العينة الثالثة (من 40- أقل من 50 سنة) مع كل من العينة الأولى (أقل من 30 سنة)،العينة الثانية (من 30- اقل من 40 سنة)، والعينة الرابعة (أكثر من 50 سنة)، وهذا يُفسر بأن الموظف في العينة الأولى يكون أكثر نضجا وحساسية وطموحا في تولي المسؤوليات مما يجعله أقل إدراكا لعدالة الإجراءات مقارنة مع الموظفين في العينات الأخرى.

3- بعد العدالة التعاملية: هناك فروق بين إجابات العينة الثالثة (من 40-أقل من 50 سنة) مع كل من العينة الثانية (من 30- اقل من 40 سنة)، والعينة الرابعة (أكثر من 50 سنة)، وهذا من المحتمل أن يكون له نفس التفسير السابق (بعد العدالة الإجرائية) باعتبار أن الأمر يتعلق بنفس العينة (الثالثة).

ثالثاً: مدى تأثير متغير المؤهل العلمي على إجابات على عينة الدراسة حول مستويات إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية:

لمعرفة ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الادارية بالمدية تعود للمؤهل العلمي.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية
متوسط الرتب	العينة الأولى	207.23	204.34	202.81
	العينة الثانية	166.46	165.80	166.30
	العينة الثالثة	202.63	219.68	220.23
	العينة الرابعة	154.29	140.50	163.79
	العينة الخامسة	300.50	263.50	235.00
الاختبار الإحصائي X^2		15.453	16.902	14.452
مستوى الدلالة		*0.004	*0.002	*0.006

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

من خلال الجدول رقم (19)، نلاحظ أن كل أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) مستوى الدلالة لها أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات هذه الأبعاد باختلاف المؤهل العلمي غير متساوية، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تعود للمؤهل العلمي للمبحوثين.

ولتحديد مصدر الاختلاف، قمنا بإجراء اختبار "مان وتيني" لكل عينتين من العينات الخمسة مع بعضها البعض وهذا لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (20)

الجدول رقم (20): نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد العدالة التنظيمية تعود لمتغير المؤهل العلمي

البعد	العينة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائيZ	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	العينة الأولى	181.25	3.396-	*0.001
	العينة الثانية	145.92		
	العينة الثانية	106.99	1.966-	*0.049
	العينة الثالثة	128.62		
العدالة الإجرائية	العينة الأولى	179.68	3.124-	* 0.002
	العينة الثانية	147.16		
	العينة الثانية	104.71	3.079-	*0.002
	العينة الثالثة	138.62		
العدالة التعاملية	العينة الأولى	178.95	2.996-	*0.003
	العينة الثانية	147.74		
	العينة الثانية	104.84	3.009-	*0.003
	العينة الثالثة	138.04		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(20)، يتضح أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكل أبعاد العدالة التنظيمية، وبالتالي وجود فروقا بين إجابات العينات وهذا كما يلي:

1- بعد العدالة التوزيعية: توجد فروق بين إجابات العينة الثانية (ليسانس) مع كل من العينة الأولى (ثانوي أو أقل) والعينة الثالثة (ماستر)، وهذا يمكن تفسيره بأن الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية الضعيفة قد يكونوا الأكثر إدراكا للعدالة التوزيعية من الذين لديهم مستويات علمية عالية، وذلك راجع إلى محدودية فرص العمل المتاحة أمامهم والناتجة عن تراجع مهاراتهم الوظيفية (العينة الثانية والأولى)، فضلا على أن فئة أصحاب المؤهلات العلمية العالية أكثر وعيا بجوانب العمل، وهم في الغالب من أصحاب المسؤوليات في المؤسسة الذين يحرصون مثلا على الحصول على مخرجات تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية. (العينة الثانية والثالثة).

2- بعد العدالة الإجرائية: توجد فروق بين إجابات العينة الثانية (ليسانس) مع كل من العينة الأولى (ثانوي أو أقل) والعينة الثالثة (ماستر)، و يرجع ذلك إلى نفس الأسباب السابقة، أي أن الموظفين الأقل تأهيل علمي أكثر إدراكا للعدالة الإجرائية من الأكثر تأهيل، وهذا لقلة فرص التوظيف المتاحة لديهم، كما أن ذووا المؤهلات العلمية العالية أكثر اهتماما بالإجراءات المطبقة في المؤسسة بحكم مستواهم العلمي أو بحكم مناصبهم.

3- بعد العدالة التعاملية: توجد فروق بين إجابات العينة الثانية (ليسانس) مع كل من العينة الأولى (ثانوي أو أقل) والعينة الثالثة (ماستر)، نلاحظ أن الفروق تتعلق بنفس العينات السابقة، لذلك نبقي على نفس التفسيرات.

رابعاً: مدى تأثير متغير الأقدمية المهنية على إجابات عينة الدراسة حول مستويات إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية:

لمعرفة ذلك قمنا بإجراء اختبار "كروسكال والاس"، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول (21).

الجدول (21): نتائج اختبار "كروسكال والاس" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير الأقدمية المهنية.

البيان		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية
متوسط الرتب	العينة الأولى	241.66	253.09	246.01
	العينة الثانية	197.91	201.73	208.41
	العينة الثالثة	204.63	177.27	186.32
	العينة الرابعة	157.12	157.12	154.06
الاختبار الإحصائي X^2		31.959	39.424	39.216
مستوى الدلالة		*0.000	*0.000	*0.000

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (21) أن كل أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) مستوى الدلالة لها أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات هذه الأبعاد باختلاف الاقدمية المهنية غير متساو، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تعود للأقدمية المهنية للمبحوثين.

ولتحديد مصدر الاختلاف، قمنا بإجراء اختبار "مان وتيني" لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض وهذا لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22): نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد العدالة التنظيمية تعود لمتغير الأقدمية المهنية

البعد	العينة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائيZ	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	العينة الأولى	90.03	2.596-	*0.009
	العينة الثانية	70.89		
	العينة الأولى	159.56	5.265-	*0.000
	العينة الرابعة	106.14		
	العينة الثانية	155.35	2.978-	*0.003
	العينة الرابعة	125.73		
	العينة الثالثة	132.32	2.651-	*0.008
	العينة الرابعة	103.25		
العدالة الإجرائية	العينة الأولى	90.42	2.684-	*0.000
	العينة الثانية	70.64		
	العينة الأولى	59.31	3.603-	*0.000
	العينة الثالثة	37.79		
	العينة الأولى	166.36	6.174-	*0.000
	العينة الرابعة	103.76		
	العينة الثانية	156.22	3.109-	*0.002
	العينة الرابعة	125.26		
العدالة التعاملية	العينة الثانية	58.31	2.002-	*0.045
	العينة الثالثة	39.38		
	العينة الأولى	163.31	5.755-	*0.000
	العينة الرابعة	104.83		
	العينة الثانية	160.55	3.770-	*0.000
	العينة الرابعة	122.96		
	العينة الثالثة	127.71	2.133-	*0.033
	العينة الرابعة	104.27		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(22)، يتضح أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وبالتالي وجود فروقا بين إجابات العينات يمكن تفسيرها كما يلي:

1- بعد العدالة التوزيعية: هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (أقل من 5سنوات) مع كل من العينة الثانية(من 5 إلى أقل من 10 سنوات) والعينة الرابعة (من 15سنة فأكثر)، يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الملتحقين حديثا بالمؤسسة نجدهم أكثر إدراكا للعدالة التوزيعية مقارنة بالآخرين، كونهم في مرحلة كسب المهارات والخبرات، مما يغنيهم عن التركيز على ما يحصلون عليه من مخرجات.

كما أن هناك فروقا بين العينة الرابعة (من 15 سنة فأكثر) مع كل من الأولى (أقل من 5 سنوات) وهذا قد يعود إلى أنه كلما زادت خبرة الموظف زادت معها متطلباته وتطلعاته المهنية مما يصبح أقل إدراكا للعدالة التوزيعية.

2- بعد العدالة الإجرائية: توجد فروقا بين إجابات العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع كل من العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، العينة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، والعينة الرابعة (من 15سنة فأكثر)، وهذا يرجع إلى أن الموظف في بداية مشواره المهني لا يولي أهمية كبيرة للإجراءات المتبعة في المؤسسة كونه أقل اطلاعا أو عديم الاطلاع على النصوص القانونية التي تنظم الإجراءات المعتمدة في المؤسسة كي يتسنى له مقارنتها بما يطبق عليه .

كما توجد فروق بين العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) مع العينة الرابعة (من 15 سنة فأكثر) وهذا قد يرجع إلى أن عدد أفراد العينة الثانية (94 فرد) صغير مقارنة بأفراد العينة الرابعة (177 فرد).

3- بعد العدالة التعاملية: هناك فروق بين إجابات العينة الرابعة (من 15 سنة فأكثر) مع كل من العينة الأولى (أقل من 5 سنوات)، العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، والعينة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، قد يعود ذلك أن الموظف الأكثر أقدمية يصبح أكثر نضجا وطموحا في تولي المناصب العليا في المؤسسة مما يجعله أكثر حساسية للمعاملات مع باقي الزملاء وخاصة مع المديرين، وبالتالي نجده أقل إدراكا لعدالة التعاملات مقارنة بالآخرين.

كما توجد فروق بين إجابات العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) مع العينة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وهذا يعود إلى أن عدد أفراد العينة الثالثة (39 فرد) صغير مقارنة بأفراد العينة الثانية (94 فرد).

الفرع الثاني: دراسة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

سنقوم بدراسة أثر كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية على حدى.

أولاً: مدى تأثير متغير الجنس على إجابات عينة الدراسة حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

لقياس أثر متغير الجنس قمنا بإجراء اختبار "مان ويتني"، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول (23)

الجدول (23): نتائج اختبار "مان ويتني" حول مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير الجنس.

البيان		الانتماء العاطفي	الانتماء الاستمراري	الانتماء المعياري
متوسط الرتب	العينة الأولى	175.10	164.47	172.60
	العينة الثانية	212.96	237.65	218.77
الاختبار الإحصائي Z		3.123-	6.044-	3.809-
مستوى الدلالة		* 0.002	* 0.000	*0.000

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول (23) ما يلي:

إن كل أبعاد الانتماء التنظيمي (العاطفي، الاستمراري المعياري) مستوى الدلالة لها أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات هذه الأبعاد باختلاف الجنس غير متساو، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الانتماء التنظيمي تعود لجنس المبحوثين، يمكن تفسير ذلك على أن الظروف الأسرية، الأعراف، العادات والتقاليد التي تتميز بها منطقة الدراسة والتي تحد من فرص التوظيف للمرأة مقارنة بالرجل الذي قد يضطر للعمل خارج موطنه، إضافة إلى الطبيعة البشرية للمرأة التي تميل إلى المهادنة وتحمل الضغوط مقارنة بالرجل مما يجعلها أكثر إدراكا للانتماء التنظيمي مقارنة بالرجل.

ثانياً: مدى تأثير متغير السن على إجابات عينة الدراسة حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية:

لمعرفة ذلك قمنا بإجراء اختبار " كروسكال والاس"، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول (24).

الجدول (24): نتائج اختبار "كروسكال والاس" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير السن.

البيان		الانتماء العاطفي	الانتماء الاستمراري	الانتماء المعياري
متوسط الرتب	العينة الأولى	222.80	232.48	228.42
	العينة الثانية	207.94	230.73	215.21
	العينة الثالثة	149.64	140.63	144.62
	العينة الرابعة	258.27	167.79	241.31
الاختبار الإحصائي X^2		40.190	62.786	47.404
مستوى الدلالة		*0.000	*0.000	*0.000

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (24) أن كل أبعاد الانتماء التنظيمي (الانتماء العاطفي، الاستمراري والمعياري) مستوى الدلالة لها أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات هذه الأبعاد باختلاف السن غير متساو، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة تعود لسن المبحوثين.

ولتحديد مصدر الاختلاف، قمنا بإجراء اختبار "مان وتيني" لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض وهذا لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (25)

الجدول رقم (25): نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد الانتماء التنظيمي تعود لمتغير السن

البعد	العينة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائيZ	مستوى الدلالة
الانتماء العاطفي	العينة الأولى	133.13	3.503-	*0.000
	العينة الثالثة	93.49		
	العينة الثانية	185.77	4.911-	*0.000
	العينة الثالثة	135.26		
	العينة الثانية	83.41	2.357-	*0.018
	العينة الرابعة	109.29		
	العينة الثالثة	89.89	4.377-	*0.000
	العينة الرابعة	142.77		
الانتماء الاستمراري	العينة الأولى	142.52	4.488-	*0.000
	العينة الثالثة	91.82		
	العينة الأولى	31.83	2.275-	*0.023
	العينة الرابعة	22.08		
	العينة الثانية	199.42	7.423-	*0.000
	العينة الثالثة	123.15		
	العينة الثانية	91.14	2.725-	*0.006
	العينة الرابعة	61.29		
الانتماء المعياري	العينة الأولى	138.12	4.028-	*0.000
	العينة الثالثة	92.60		
	العينة الثانية	191.32	5.928-	*0.000
	العينة الثالثة	130.34		
	العينة الثالثة	90.67	3.869-	*0.000
	العينة الرابعة	137.29		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (25)، يتضح أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي، وبالتالي وجود فروق بين إجابات العينات يمكن تفسيرها كما يلي:

1- بعد الانتماء العاطفي: هناك فروق بين العينة الثالثة (من 40-أقل من50 سنة) مع كل من العينة الأولى (أقل من 30 سنة)، العينة الثانية (من 30-أقل من 40سنة)، والعينة الرابعة (من 50سنة فأكثر)، هذا يمكن تفسيره بأن الموظفين من العينة الثالثة وصلوا إلى درجة من الإدراك والنضج المهني ما يجعلهم يشعرون ويعبرون بصدق عن قلة ارتباطهم الوجداني مع مؤسساتهم، في حين أن الموظفين من العينة الأولى والثانية فهؤلاء لا زالوا في مرحلة بناء مهاراتهم واكتشاف المناخ التنظيمي لمؤسساتهم وتشكيل ارتباطهم العاطفي معها، لذلك نجد انتمائهم العاطفي مرتفع مقارنة بموظفي العينة الثالثة، أما أصحاب العينة الرابعة فهم موظفين دخلوا مرحلة الروتين في المهام، ويكون بذلك ارتباطهم العاطفي بمؤسساتهم ما هو إلا تحصيل حاصل لطول الفترة التي قضوها فيها.

كما توجد فروق بين إجابات العينة الثانية (من 30-أقل من 40 سنة) مع العينة الرابعة (من 50سنة فأكثر)، وهذا يرجع إلى كون عدد أفراد العينة الرابعة والبالغ 24 موظفا صغير جدا مقارنة بأفراد العينة الثانية والبالغ 149 موظفا.

2- بعد الانتماء الاستمراري: هناك فروق بين إجابات العينة الأولى (أقل من 30سنة) مع كل من العينة الثالثة (من 40-اقل من 50 سنة) والعينة الرابعة (من 50سنة فأكثر)، وهذا يعود في نظرنا إلى أن موظفي العينة الأولى هم من حديثي التخرج حيث يكونون مقبلين على الحياة الوظيفية بجد ونشاط راغبين في اكتساب مهارات وخبرات مهنية وبالتالي تكون الرغبة في الاستمرار في المؤسسة مرتفعة، في حين نجد أن موظفي العينة الثالثة والرابعة فهي فئة اكتسبت خبرات ومهارات مهنية كبيرة ما يجعلها تطمح في فرص عمل أفضل من الناحية المالية والاجتماعية.

كما توجد فروق بين إجابات العينة الثانية (من 30-أقل من 40سنة) مع كل من العينة الثالثة (من 40- اقل من 50 سنة) والعينة الرابعة (من 50سنة فأكثر)، وهذا يكون له نفس تفسير الفروق السابقة، باعتبار أن موظفي العينة الثانية لا يزالوا هم كذلك في مرحلة اكتساب وبناء الخبرات والمهارات التي قد تفتح لهم أفاق مستقبلا في الحصول على فرص عمل أفضل لذلك فمستوى رغبتهم في البقاء في المؤسسة تكون أكبر

3- بعد الانتماء المعياري: توجد فروق بين إجابات العينة الثالثة (من 40-أقل من 50 سنة) مع كل من العينة الأولى (أقل من 30 سنة)، العينة الثانية (من 30-أقل من 40 سنة)، والعينة الرابعة (من 50 سنة فأكثر)، و باعتبار أن هذه الفروق كانت بين نفس الفئات العمرية في بعد الانتماء العاطفي، لذلك فيمكن تفسيرها بنفس العوامل المفسرة لفروق ذلك البعد.

ثالثاً: مدى تأثير متغير المؤهل العلمي على إجابات على عينة الدراسة حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية:

لمعرفة ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الادارية بالمدية تعود للمؤهل العلمي.

البيان		الانتماء العاطفي	الانتماء الاستمراري	الانتماء المعياري
متوسط الرتب	العينة الأولى	193.75	197.64	202.47
	العينة الثانية	171.84	169.73	167.63
	العينة الثالثة	230.37	212.59	213.43
	العينة الرابعة	160.86	221.29	178.43
	العينة الخامسة	182.00	248.00	227.50
الاختبار الإحصائي X^2		11.275	9.772	11.642
مستوى الدلالة		*0.024	*0.044	*0.020

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

من خلال الجدول رقم (26)، نلاحظ أن كل أبعاد الانتماء التنظيمي (الانتماء العاطفي، الاستمراري والمعياري) مستوى الدلالة لها أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات هذه الأبعاد باختلاف المؤهل العلمي غير متساوية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة تعود للمؤهل العلمي للمبحوثين.

ولتحديد مصدر الاختلاف، قمنا بإجراء اختبار "مان وتيني" لكل عينتين من العينات الخمسة مع بعضها البعض وهذا لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد الانتماء التنظيمي تعود لمتغير المؤهل العلمي

البعد	العينة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
الانتماء العاطفي	العينة الثانية	104.31	3.268-	*0.001
	العينة الثالثة	140.37		
الانتماء الاستمراري	العينة الأولى	175.12	2.341-	*0.019
	العينة الثانية	150.75		
	العينة الثانية	106.33	2.287-	*0.022
	العينة الثالثة	131.52		
الانتماء المعياري	العينة الأولى	178.40	2.901-	*0.004
	العينة الثانية	148.17		
	العينة الأولى	105.98	2.453-	*0.014
	العينة الثالثة	133.04		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(27)، يتضح أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي، وبالتالي وجود فروق بين إجابات العينات تُفسر كما يلي:

1- بعد الانتماء العاطفي: هناك فروق بين إجابات العينة الثانية (ليسانس) مع العينة الثالثة (ماستر)، وهذا مرده إلى أن أفراد العينة الثالثة قليل جدا مقارنة بأفراد العينة الثانية (41 مقابل 180).

2- بعد الانتماء الاستمراري: توجد فروق بين إجابات العينة الأولى (ثانوي أو أقل) مع العينة الثانية (ليسانس)، يُفسر ذلك كون الموظفين من العينة الأولى قد لا تتاح أمامهم فرص عمل بديلة أفضل، وهذا لضعف مؤهلاتهم العلمية، وبالتالي فهم أكثر ترشحا للاستمرار في مؤسساتهم من غيرهم من ذوي المؤهلات العلمية الكبيرة الذين يتوقعون المزيد من المخرجات التنظيمية (الأجر، الترقية، المكافآت...) من مؤسساتهم حيث يرتبط مستوى انتمائهم بتحقيق ما يتوقعونه.

كما توجد فروق بين إجابات العينة الثانية (ليسانس) مع العينة الثالثة (ماستر)، وهذا يرجع لصغر عدد العينة الثالثة (41 موظف) مقارنة بالثانية (180 موظف).

3- بعد الانتماء المعياري: هناك فروق بين إجابات العينة الأولى (ثانوي أو أقل) مع كل من العينة الثانية (ليسانس) والعينة الثالثة (ماستر)، وهذا يعود إلى أن الموظف ذو المؤهل العلمي الضعيف سريع الاعتناق للقيم التي يجدها في المؤسسة مقارنة بغيره من صاحب المؤهلات العلمية الكبيرة، وبالتالي فهو أكثر انتماء أدبي بالبقاء في مؤسسته.

رابعاً: مدى تأثير متغير الأقدمية المهنية على إجابات عينة الدراسة حول مستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية:

لمعرفة ذلك قمنا بإجراء اختبار "كروسكال والاس"، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول (28).

الجدول (28): نتائج اختبار "كروسكال والاس" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية تعود إلى متغير الأقدمية المهنية.

البيان		الانتماء العاطفي	الانتماء الاستمراري	الانتماء المعياري
متوسط الرتب	العينة الأولى	247.92	230.92	241.64
	العينة الثانية	205.70	246.47	208.24
	العينة الثالثة	184.69	196.19	209.40
	العينة الرابعة	155.19	136.96	150.60
الاختبار الإحصائي X^2		38.442	78.279	241.64
مستوى الدلالة		*0.000	*0.000	*0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSPSS.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (28) أن كل أبعاد الانتماء التنظيمي (الانتماء العاطفي، الاستمراري والمعياري) مستوى الدلالة لها أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات هذه الأبعاد باختلاف الاقدمية المهنية غير متساو، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة تعود للأقدمية المهنية للمبحوثين.

ولتحديد مصدر الاختلاف، قمنا بإجراء اختبار "مان وتيني" لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضها البعض وهذا لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29): نتائج اختبار "مان وتيني" حول وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد الانتماء التنظيمي تعود لمتغير الأقدمية المهنية.

البعد	العينة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائيZ	مستوى الدلالة
الانتماء العاطفي	العينة الأولى	89.93	2.575-	*0.010
	العينة الثانية	70.96		
	العينة الأولى	58.13	3.0963-	*0.002
	العينة الثالثة	39.67		
	العينة الأولى	162.86	5.689-	*0.000
	العينة الرابعة	104.99		
	العينة الثانية	160.19	3.713-	*0.000
	العينة الرابعة	123.16		
الانتماء الاستمراري	العينة الأولى	166.45	6.177-	*0.000
	العينة الرابعة	103.73		
	العينة الثانية	72.73	2.678-	*0.007
	العينة الثالثة	53.19		
	العينة الثانية	186.47	7.756-	*0.000
	العينة الرابعة	109.19		
	العينة الثالثة	137.85	3.261-	*0.001
	العينة الرابعة	102.03		
الانتماء المعياري	العينة الأولى	88.62	2.280-	*0.023
	العينة الثانية	71.82		
	العينة الاولى	161.31	5.488-	*0.000
	العينة الرابعة	105.53		
	العينة الثانية	164.54	4.384-	*0.000
	العينة الرابعة	120.84		
	العينة الثالثة	136.99	3.162-	*0.002
	العينة الرابعة	102.22		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(29)، يتضح أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي، وبالتالي وجود فروق بين إجابات العينات يمكن تفسيرها كما يلي:

1- بعد الانتماء العاطفي: هناك فروق بين إجابات العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع كل من العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، العينة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، والعينة الرابعة (من 15 سنة فأكثر)، يُعزى هذا إلى أن فئة الموظفين التي تقل في خدمتها عن 5 سنوات لديها الرغبة في الارتباط بالمؤسسة التي التحقوا بها حديثا بغية إثبات ذاتهم في مكانهم الوظيفي، فضلا على محاولة تحقيق مكانة اجتماعية فيها، كما أن حماسهم الكبير لتعلم المهارات الوظيفية ينعكس إيجابا على شعورهم الوجداني تجاه المؤسسة مقارنة بباقي الفئات.

كما أن هناك فروق بين إجابات العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) مع العينة الرابعة (من 15 سنة فأكثر)، وهذا يرجع إلى صغر الفئة الثانية مقارنة بالرابعة.

2- بعد الانتماء الاستمراري: توجد فروق بين إجابات العينة الرابعة (من 15 سنة فأكثر) مع كل من العينة الأولى (أقل من 5 سنوات)، العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، والعينة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، يمكن تفسير ذلك كون الموظفين من الفئة التي تزيد في خدمتها عن 15 سنة أصبحوا يرون أن المهام الوظيفية ما هي إلا مجرد روتين يومي يقومون به، كما أن الخبرات والمهارات المكتسبة نتيجة لطول الخدمة تثير فيهم الرغبة في الحصول على فرصة عمل أفضل ماديا واجتماعيا، لذا نلاحظ تدني في مستوى انتمائهم الاستمراري.

كما نلاحظ وجود فروق بين إجابات العينة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) مع العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهذا يعود لقلة عدد أفراد العينة الثالثة مقارنة بعدد أفراد العينة الثانية.

3- بعد الانتماء المعياري : هناك فروق بين إجابات العينة الرابعة (من 15 سنة فأكثر) مع كل من العينة الأولى (أقل من 5 سنوات)، العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، والعينة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وهذا يعزى حسب نظرنا إلى نفس الأسباب السالفة الذكر في بعد الانتماء الاستمراري، باعتبار أن الفروق تتعلق بنفس العينات، كما أن الموظف ذا الخبرة الأكثر من 15 سنة يكون قد تشبع من قيم المؤسسة التي تعكس مدى التزامه الأدبي بالبقاء بالمؤسسة أو تركها.

كما نلاحظ كذلك فروقا بين إجابات العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) مع العينة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ويعود ذلك إلى أن الموظف من الفئة التي تقل خدمتها عن 5 سنوات يكون متشبع بالقيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمؤسسة (خاصة من الجامعة والأسرة) أكثر من قيم المؤسسة، وهذا ما يعزز التزامه الأدبي بالبقاء بالمؤسسة .

المطلب الرابع: اختبار النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية في مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية

من أجل اختبار النموذج المقترح للدراسة، اعتمدنا على برنامج AMOS V25، وهذا انطلاقا من الفرضية الصفرية التالية: عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية. وقبل اختبار نموذج الدراسة المقترح، نقوم بتقديم لمحة نظرية حول النمذجة بالمعادلات البنائية.

الفرع الأول: لمحة نظرية حول النمذجة بالمعادلات البنائية

أولاً: مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية من أحدث الأساليب المستخدمة في بحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث توصف بأنها الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات.[1]

1- تعريف النمذجة بالمعادلة البنائية

يمكن تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية بأنها:

- "مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات، وتعتبر المدخل الإحصائي الشامل لاختبار الفروض عن العلاقات بيت المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة"[2].

[1] الهنداوي ياسر المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص 207.

[2] غانم نجاح، التحليل العاملي نظريا وعمليا في العلوم الانسانية والتربوية ، دار عالم الكتاب، القاهرة، 2013، ص 63.

2- أهداف البحث بالنمذجة البنائية

يتمثل الهدف الاساسي من استخدام النمذجة البنائية في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن العلاقات فينا بينها أو بينها وبين بقية الظواهر.[1]

ثانياً: عناصر النموذج البنائي النظري

تصنف المتغيرات في النماذج النظرية المصممة وفقا لطبيعتها من حيث كونها:[2]

1- متغيرات كامنة: وهي المتغيرات غير المشاهدة (افتراضية) والتي يستدل عليها بواسطة مؤشرات أو متغيرات مقاسة أو مشاهدة؛

2- **متغيرات ظاهرة (المشاهدة):** هي مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها ويستدل بها على المتغيرات الكامنة، ممثلة بالبنود والعبارات المشكلة للمقياس، والتي يطلق عليها المتغيرات المشاهدة أو المقاسة أو الملاحظة.

ثالثاً: أنواع نماذج منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية

تتعامل النمذجة بالمعادلة البنائية مع أنواع عديدة من النماذج، نذكر أهمها:[3]

1- نماذج المسار: تتكون نماذج المسار من متغيرات مشاهدة فقط، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مشاهدة مستقلة عديدة ومتغيرات مشاهدة تابعة عديدة، كما يمكن للباحث في هذا النموذج إيجاد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات التي يقوم ببحثها بغض النظر عن كونها مستقاة أو تابعة.

[1] عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة المقاييس في البحوث النفسية التربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 3، الجزائر، 2016، ص 68.

[2] عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، المرجع نفسه، ص 68-69.

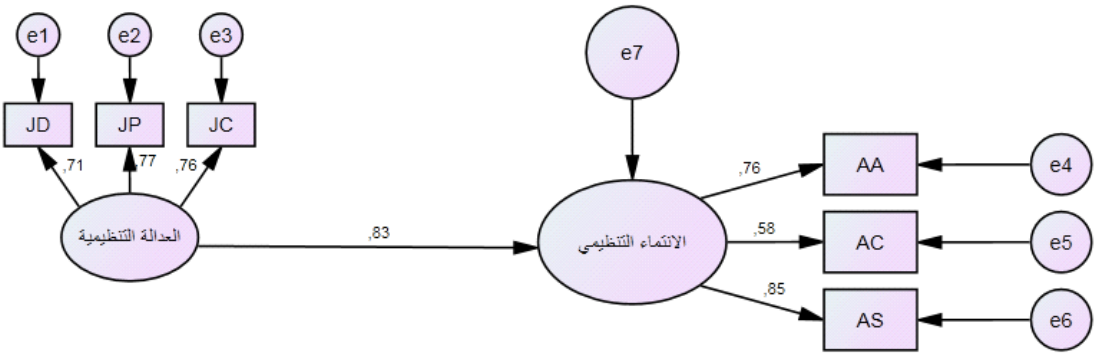
[3] طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدراة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017، ص 410.

2- النماذج العاملية التوكيدية: تتضمن المتغيرات المشاهدة التي يفترض أنها تقيس واحدا أو أكثر من المتغيرات الكامنة (المستقلة أو التابعة)، وفي هذه النماذج ينبغي على الباحث أن يبدأ بفرض صفري ينص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

الفرع الثاني: متغيرات النموذج المقترح

يتشكل النموذج المقترح من متغير مستقل وهو العدالة التنظيمية، حيث يتم قياسه من خلال أبعاده الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، ومتغير تابع وهو الانتماء التنظيمي، حيث يتم قياسه من خلال أبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، والشكل رقم () يبين النموذج المقترح.

الشكل رقم (07): النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية في مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

حيث أن:

- السهم ذو الاتجاه الواحد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يوضح العلاقة السببية بين المتغيرين (نسبة التفسير)؛

- الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغير المستقل وأبعاده، والمتغير التابع وأبعاده، تقيس مقدار التباين غير المباشر الذي تفسره هذه المتغيرات.

الفرع الثالث: اختبار صدق النموذج المقترح

من أجل احتبار صدق النموذج المقترح، قمنا باستخدام نمذجة المعادلات البنائية لاختبار معاملات التحليل العاملي التوكيدي، أخذا بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، حيث يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (30) .

الجدول (30): نتائج تقدير النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية في مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية

المؤشرات	القيم
النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحريةdf(CMIN/DF)	3.247
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.977
مؤشر المطابقة المعياري(NFI)	0.971
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.979
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.961
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.980
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.078

المصدر :من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج.AMOS

نلاحظ من الجدول رقم (30) ما يلي:

- قيمة النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df أقل من 5 فهي بذلك تدل على قبول النموذج؛
- قيمة مؤشر حسن المطابقة أكبر من 0.9 ويدل ذلك على جودة النموذج؛
- قيمة مؤشر المطابقة المعياري قريبة من 1 وهذا يدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- مؤشر المطابقة المقارن قريب من 1 ويدل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- مؤشر" توكر لويس" قريب من 1 يدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- مؤشر المطابقة المتزايد قريب من 1 يدل على نطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أقل من 0.08، وحسب هذا المؤشر يتم قبول النموذج.

بناء على النتائج السابقة، يتضح أن كل المؤشرات الإحصائية السبعة للنموذج جيدة، وعليه نستطيع القول أن النموذج المقترح يتمتع بجودة لقياس تأثير العدالة التنظيمية في مستوى الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

وعليه بدرجة ثقة 95%، يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد العدالة التنظيمية) تفسر 83% من التباين المتعلق بالانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية (من وجهة نظر الموظفين) وباقي النسبة والمقدرة بـ 17% ترجع لتباين المتغير التابع مع نفسه، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، حاولنا إعطاء لمحة عن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالجزائر، كما قدمنا عرضا عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية وهي إحدى عشر مؤسسة عمومية إدارية بولاية المدية، حيث حاولنا دراسة اتجاهات عينة من موظفي هذه المؤسسات حول مدى تأثير إدراكهم للعدالة التنظيمية على درجة انتمائهم التنظيمي، مستخدمين في ذلك تحليل الاستبيان، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) وبرنامج (AMOS V.25) .

من خلال استغلال البيانات وتحليل النتائج، توصلنا إلى ما يلي:

بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، فقد كان اتجاه أفراد عينة الدراسة معارض حول كل أبعاد هذا المتغير، أما بالنسبة لمحور الانتماء التنظيمي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان موافق لبعد الانتماء العاطفي ومحايد لبعد الانتماء المعياري في حين كان معارض لبعد الانتماء الاستمراري.

بالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية والوظيفية، فقد توصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لكلا المحورين (العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي).

أما فيما يتعلق بدراسة تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية، اتضح من خلال نتائج مؤشرات حسن المطابقة، قبول النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي بهذه المؤسسات، وهذا نظرا لتوفر كل المؤشرات الإحصائية على أفضل قيم وهي: النسبة بين x^2 ودرجات الحرية df والبالغة (3.247) وهي بذلك أقل من 5 مما يشير إلى قبول النموذج، مؤشر حسن المطابقة (0.977) أكبر من 0.90 مما يدل على جودة النموذج، مؤشرات: المطابقة المعياري (0.971)، المطابقة المقارن (0.979)، توكر لويس (0.961)، المطابقة المتزايد (0.98) وهي كلها قريبة من 1، مما يدل على تطابق بين النموذج المقترح والمفترض، كما أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بالمدية أن العدالة التنظيمية تفسر (83%) من الانتماء التنظيمي.

الخاتمة

قد يكون أبرز ما أحدثته التغيرات العالمية من تأثيرات في مفاهيم الإدارة، هو ذلك الاهتمام الكبير والعناية الفائقة بالمورد البشري، باعتباره أهم مورد تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته، كان من الضروري البحث في ما يزيد من قوة ارتباطه وانتمائه بالمؤسسة.

يعتبر الانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاستمراري، العاطفي، والمعياري) مفهوم قائم بذاته، وأحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي ينشأ نتيجة علاقات التفاعل بين الفرد ومؤسسته، فهو يشير إلى قوة ارتباط الفرد بمنظمته واندماجه فيها، كما أن الشعور بالانتماء التنظيمي له نتائج إيجابية متعددة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، من هذا المنطلق خلصت العديد من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، إلى أن للعدالة التنظيمية أثر كبير في الرفع من مستوى إدراك الفرد للانتماء التنظيمي.

تعد العدالة التنظيمية إحدى مكونات المناخ التنظيمي في المؤسسة التي تتميز بمفهومها النسبي، فما يدركه أحد العاملين على أنه أمر عادل، قد يراه أخر غير ذلك، كما يرتبط مفهومها بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات (العدالة التوزيعية)، وعدالة الإجراءات المتعلقة بتلك المخرجات، وبمدى إدراكهم لعدالة التعامل معهم، مع وجود العديد من العوامل التي بإمكانها التأثير على عملية إدراكها منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية، وهي بذلك من القيم الأخلاقية التي ينبغي على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتطبيقها، والبحث عن كل ما يمكن أن يرسخها، بالنظر إلى أن حضورها له انعكاس إيجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية كارتفاع مستوى الأداء، الرضا الوظيفي، زيادة روح التعاون بين العاملين...الخ، في حين أن غيابها يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل، كثرة الشكاوي، الصراع...الخ.

بدورنا حاولنا البحث في أهم المفاهيم المتعلقة بالعدالة والانتماء التنظيميين، وأسقطناها على عينة من موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بالمدية، أين قمنا بدراسة أراء عينة من موظفي هذه المؤسسات حول مدى تأثير إدراكهم للعدالة التنظيمية على درجة انتمائهم التنظيمي.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات إجابات أولية على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن إشكالية البحث، حيث في بحثنا هذا قمنا بصياغة خمس فرضيات للاختبار فكانت نتائج اختبارها كما يلي:

– اتضح جليا أهمية العدالة التنظيمية كمتغير تنظيمي يرتبط بكثير من المتغيرات والسلوكيات التنظيمية الأخرى، كما له أثر إيجابي على سلوك الفرد تجاه المؤسسة، مما يجعلها (العدالة التنظيمية) من بين أهم المفاهيم التي يوليها القادة أهمية من أجل بقاء واستمرار مؤسساتهم، وهو ما يؤكد **صحة الفرضية الأولى** للبحث؛

– للانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري، الاستمراري،والعاطفي)، وللعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية،والتعاملية) نتائج ايجابية على المؤسسة باعتبار أن ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي في المؤسسة يزيد من فعاليتها وجاذبيتها لدى الأفراد ذوي المهارات العالية، وأن للعدالة التنظيمية نتائج إيجابية على عدة متغيرات تنظيمية في المؤسسة كسلوك المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، لكن بالمقابل قد تنعكس نتائج الانتماء التنظيمي سلبا على المؤسسة كونه قد يحد من قدرتها عل الابتكار والإبداع، وهو ما يقودنا إلى **القبول الجزئي للفرضية الثانية** للبحث؛

– حسب أراء عينة الدراسة من موظفي المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية، تم **نفي جزئي للفرضية الثالثة** للبحث، حيث وجدنا أن تجاه أراء أفراد عينة الدراسة كان معارض حول بعدي العدالة التوزيعية والإجرائية ومحايدا لبعد العدالة التعاملية، أما فيما يخص الانتماء التنظيمي فقد كان تجاههم معارضا لبعدي الانتماء العاطفي والاستمراري، ومحايدا لبعد الانتماء المعياري .

– حسب أراء عينة الدراسة، فقد **تم نفي الفرضية الرابعة** للبحث، حيث خلصنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لمحوري العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بالمدية.

– عند دراسة أراء أفراد عينة الدراسة حول أثر إدراكهم للعدالة التنظيمية على درجة انتمائهم التنظيمي، اتضح أن العدالة التنظيمية فسرت ما قيمته (83%) من مستوى انتمائهم التنظيمي، وهو ما **ينفي الفرضية الخامسة** للبحث.

نتائج الدراسة

خلصنا من خلال بحثنا هذا إلى مجموعة من النتائج، نحاول إيجازها فيما يلي:

– حسب أراء عينة الدراسة، عدم إدراكهم للعدالة التنظيمية بكل أبعادها بالمؤسسات العمومية الإدارية بالمدية؛

- جاء بعد العدالة التعاملية في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه لدى أفراد عينة الدراسة؛
- جاء بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة ؛
- جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة.

– أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول مستوى انتمائهم التنظيمي ما يلي:

- اتفاق أفراد عينة الدراسة على انخفاض مستوى بعد الانتماء العاطفي؛
- اتفاق أفراد عينة الدراسة على انخفاض مستوى بعد الانتماء الاستمراري؛
- اختلاف أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد الانتماء المعياري مما نتج عنه رأيا محايدا؛

– أظهرت نتائج دراسة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة البحث على مدى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تعود لجنس المستقصين؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تعود لسن المستقصين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تعود للمؤهل العلمي للمبحوثين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تعود للأقدمية المهنية للمستقصين.

• أظهرت نتائج دراسة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الانتماء التنظيمي لديهم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما يلي:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانتماء التنظيمي تعود لجنس المستقصين؛

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لسن المبحوثين؛

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانتماء التنظيمي ترجع للمؤهل العلمي لأفراد عينة البحث؛

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانتماء التنظيمي تعود للأقدمية المهنية للمستقصين.

– اتضح من خلال نتائج مؤشرات حسن المطابقة، قبول النموذج المقترح لتأثير العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية المدية، وهذا نظرا لتوفر كل المؤشرات الإحصائية على أفضل قيم وهي:

• النسبة بين x^2 ودرجات الحرية df والبالغة (3.247) وهي بذلك أقل من 5 مما يشير إلى قبول النموذج؛

• مؤشر حسن المطابقة (0.977) أكبر من 0.90 مما يدل على جودة النموذج؛

• قيمة مؤشر المطابقة المعياري قريبة من 1 وهذا يدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

• مؤشر المطابقة المقارن قريب من 1 ويدل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

• مؤشر" توكر لويس" قريب من 1 يدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

• مؤشر المطابقة المتزايد قريب من 1 يدل على نطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

• مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أقل من 0.08، وحسب هذا المؤشر يتم قبول النموذج

– أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بالمدية أن العدالة التنظيمية تفسر (83%) من الانتماء التنظيمي.

الاقتراحات

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، نقوم بتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات والمتمثلة فيما يلي:

– وضع نظام للحوافز في المؤسسات العمومية الإدارية بما يكفل توزيعها بعدالة بين الموظفين؛

– إعادة النظر في منظومة المخرجات التنظيمية للمؤسسات العمومية الإدارية، مع ضرورة تناسبها مع الجهد المبذول؛

– ضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين في المؤسسات العمومية الإدارية بما يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم،

– دعم مدركات الموظفين في المؤسسات العمومية الإدارية لعدالة الإجراءات، من خلال النزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم، مع المساواة في تطبيق القرارات على كافة العاملين؛

– العمل على تطوير أساليب وآليات تقييم الأداء في المؤسسات العمومية الإدارية، والابتعاد عن الأساليب النمطية في التقييم، مع ضرورة الاهتمام بالتفاعل الذي يؤثر إيجابا على أداء وانتماء الموظفين للمؤسسات التي يعملون بها؛

– ضرورة الارتقاء بترسيخ مفهومي العدالة والانتماء التنظيميين في المؤسسات العمومية الإدارية، وهذا من خلال زيادة الوعي عند موظفي هذه المؤسسات، وعقد الدورات التكوينية التي تشعرهم بمبررات العدالة التنظيمية وتدفعهم نحو الانتماء التنظيمي؛

– الاهتمام أكثر بالجانب النفسي للموظفين باعتباره من أهم العوامل المحددة لسلوك الأفراد؛

– وضع برامج تدريبية تهدف إلى تأهيل القادة الإداريين على امتلاك مهارات تشخيص المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات؛

– الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الموظفين في فحص مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية ومستويات الانتماء التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية، بدل الاكتفاء بالملاحظات فقط، وهذا يتم من خلال عقد الاجتماعات والمقابلات مع الموظفين، ووضع سجلات الشكاوي والاقتراحات، وإتباع

سياسة الباب المفتوح، مما يساعد على تقليص فجوة الإدراك بين المشرفين والمرؤوسين، كما يحافظ على موظفين راضين عن وظائفهم ومرتبطين بالمؤسسات التي يعملون بها.

أفاق البحث

في ختام هذا البحث، نقترح بعض المواضيع التي قد تكون بحوث مستقبلية وهي:

– أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص؛

– أثر العدالة التوزيعية على ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛

– دور القائد الإداري في تحقيق الانتماء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاقتصادية،

– العوامل المحددة للانتماء التنظيمي في القطاعين العام والخاص: دراسة مقارنة.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

أ. الكتب:

القران الكريم

1. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، الأردن، 2006.
2. اعتماد محمود علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1994.
3. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنسر والتوزيع، لبنان، 2002.
6. بيومي مجدي أحمد، ولطفي محمد السيد، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية،دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
8. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
9. جيرينبرج جيرالد وبراون روبرت، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004.
10. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بدون سنة نشر.
11. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004.
12. حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
13. حمود خضير كاظم والخرشة ياسين كاسب، إدارة المارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

14. دروع بالباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

15. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، دار عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع،الأردن، 2008.

16. روبرت جاكسون، ميثاق العولمة: سلوك الإنسان في عالم عامر بالدول، ترجمة: فاضل جتكر، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.

17. ريجيو رونالدي، (ترجمة فارس حلمي)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن،1999.

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

19. زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2008.

20. زيد منير عبوي، التنظيم الاداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006.

21. سالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة 03، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008،

22. سالم مؤيد سعيد،عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.

23. سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

24. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003،

25. سيد خطاب، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991

26. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة السويس، مصر، 2009.

27. شهيب محمد علي، العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

28. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.

29. الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.

30. عامر الكبيسي، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.

31. العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، ط1، دار الكنوز للمعرفة العلمية وللنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

32. عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2006.

33.عبد الباري درّة، الصباغ إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادية والعشرين: منحى منظمي، دار وائل وائل للنشر، عمان، 2008 .

34. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.

35. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

36. عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة(دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.

37. عبد الهادي حمدي أمين، إدارة شؤون موظفي الدولة(أصولها، أساليبها وإصلاحها)، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.

38. عثمان سلمان، أخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة مقارنة في الإطار الفلسفي لأخلاقيات الوظيفة العامة وسلوكياتها، ط1، منشورات الجلبي الحقوقية، لبنان،2014.

39. علي المعايطة، تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم المواطنة واقع وأفاق، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.

40. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريحانة، الجزائر، 1999.

41. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

42. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر، حلب،سوريا، 2008.

43. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

44. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط05، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.

45. غانم نجاح، التحليل العاملي نظريا وعمليا في العلوم الإنسانية والتربوية ، دار عالم الكتاب، القاهرة، 2013.

46. كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، 1992.

47. لطيفة خضر ابراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، القاهرة، 2000.

48. اللوزي موسى، التنمية الإدارية، ط 02، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.

49. ماجدة العطية، سلوك المؤسسة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003.

50. مجيد خدوري، مفهوم العدل في الإسلام، دار الحصاد للنشر والتوزيع، سوريا, 1999.

51. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

52. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

53. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري والتنظيم الإداري، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.

54. محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، مطلعة إخوان مورافطي، الجزائر، 1982 .

55. محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

56. محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

57. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

58. محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.

59. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

60. محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

61. مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي بدى العاملين داخل المؤسسة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

62. المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996.

63. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

64. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

65. هلال محمد عبد الغني، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض،المملكة العربية السعودية، 2008.

66. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

67. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2004.

68. قناوي هدى، الطفل تنشئته وحاجاته، المكتبة الاجلو مصرية، القاهرة، 1991.

ب. اطروحات دكتـوراه:

1. اخلاص محمد عبد الغني الرباعي، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.

2. تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.

3. حسن عبدالفتاح الفنجري، سيكولوجية الانتماء في الاسلام دراسة في الشخصية والتنشئة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، .1994.

4. حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.

5. الحميدي منال حسين، العدالة التنظيمية لدى مدرسات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، العربية السعودية، 2012.

6. رابح الله عبدا لقادر، علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي'سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي): دراسة وصفية بمركب المضادات الحيوية بالمدية، أطروحة دكتوراه في العلوم اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر02، 2015.

7. رافع علياء، دراسة تحليلية لقيمة العمل المنتج كمؤشر للانتماء في قرية دنونشر، أطروحة دكتوراه في الانثربيولوجيا، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990.

8. رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.

9. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2014.

10. سلطان سوزان أكرم، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.

11. صالح عيسى الجمعان، أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2009.

12. طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدراة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017.

13. عبدالمحسن نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2001.

14. العنزي عطاء الله، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتهم بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008.

15. محمد عطية، تعميق الانتماء لدى شباب الجامعات المصرية في إطار المنهج الإسلامي، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة الأزهر، مصر، 1990.

16. معمري حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

17. المهدي جاسر فتحي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عين شمس، مصر، 2006.

ج. رسائل ماجستير:

1. ماجد بن شعاع البقيمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2011.

2. مغيير خميس مغير الخبيلي، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.

مـقـــالات:

1. أبو قعود غازي رسيم، أثر جودة الخدمات الوظيفية على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركةات الصناعات الاستخراجية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 24، العدد 02، 2012.

2. الأحمدي طلال بن عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع01،الأردن، 2004.

3. أدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، 1993.

4. اسكندر سوزي، تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم، مجلة البحوث الإدارية، ع 03، مصر، 2007.

5. انتصار عباس حمادي الدلّيمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع03، العراق، 2012.

6. أنيس أحمد عبدا لله، وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 04، ع12، جامعة تكريت، العراق، 2008.

7. أيمن المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد 78، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1999.

8. البافي وفاء عبد البديع، أثر بعض المحددات الديموغرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010.

9. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 20، ع02، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، 2012.

10. جاد الرب عبد السميع حسنين، أثر إدرك العاملين للعدالة التنظيمي على الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، 2004.

11. الجندي عادل السيد، الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفعالية المؤسسة الجامعية، مجلة كلية التربية، العدد 43، جامعة الزقازيق.

12. حاكم جبوري الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع3، جامعة القادسية، العراق، 2012.

13. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراية تطليقية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2012.

14. حاكم محسن محمد البيعي وأخرون، اختبار العهلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج260، ع7، جامعة بابل، العراق، 2012.

15. حنان عبدالحميد العناني، دافع الانتماء لدى عينة من معلمي الاطفال في الأردن، المجلة التربوية، العدد 84، الأردن، 2007.

16. الخشالي شاكر،أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمديرية طبرية داخل عمان)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد07، عدد 02، 2005.

17. راتب السعود وسلطان سوزان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 05، العدد الأول والثاني، 2009.

18. رضوان طارق رضوان محمد، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 04، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2014.

19. رميني جمال، إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر:خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية–سياسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 31، الجزائر، 2017.

20. سالم مؤيد سعيد ، ملكاوي نازم محمود، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات، مجلة دراسات، العدد 01، عمان،2004.

21. سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 04، ع 04، الأردن، 2008.

22. سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة لأراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، مج 32، ع 98، جامعة الموصل، العراق، 2010.

23. السعود راتب، وسلطان سوزان، العدالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية بها، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج21، ع04، 2006.

24. السلطان فهد صالح، من الإدارة بالأهداف إلى إدارة الأداء و السلوك، المجلة العربية للإدارة، ع 02، عمان، 1990.

25. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، سوريا، 2011.

26. سليمان حاج عزام، دور المبادئ العامة للمرفق العام المفوض في حماية حقوق المنتفعين، مجلة الحقوق والحريات، ع 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

27. شطناوي نواف موسى، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، البحرين، 2013.

28. صالح علي الجراح وجمال داود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، الأردن، 2015.

29. الطحيج سالم مرزوق، محمد علي حسين، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، العدد 94، مسقط، سلطنة عمان، 2003.

30. طلق عوض الله السواط، وسعود محمد العتيبي، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، المجلد 19، العدد 7، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1997.

31. الطمامسة، سلامة عبد الله خلف، أثر العدالة الاجرائية على بلوط المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركة Qiz في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 01، السودان، 2015. .

32. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 03، 2007.

33. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 09، عدد 03،جامعة القادسية، العراق، 2007.

34. عايدة سيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد13، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998.

35. عايدة سيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل:دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 13، عدد01، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1988.

36. عباس عبد المهدي، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 02، الأردن، 2005.

37. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مج 40، ع 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.

38. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 03، الأردن، 2012.

39. عبد المحسن نعساني، اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 51، سوريا، 2007.

40. عبد المحسن نعساني، اختبار العدالة والثقة بسلوكيات المواطنة، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 32، 2002.

41. عبد الملك أحمد المعمري، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ع9، دار جامعة عدن للنشر والطباعة، الجمهورية اليمنية، 2012.

42. عبدالله صحراوي وعبدالحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة المقاييس في البحوث النفسية التربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 3، الجزائر، 2016.

43. عبدالمعين سعد الدين، الوعي الاجتماعي لدى طلاب كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 11، العدد02، جامعة المنيا، القاهرة، 1997.

44. عبدالمعين سعد الدين،مفهوم الانتماء لدى المعلمين، المجلة التربوية، العدد 10، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة جنب الوادي، سوهاج، مصر، 1995.

45. العجمي راشد شبيب، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 02، مصر، 2000.

46. عسكر سمير أحمد، المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، مج14، ع 02، عمان، الأردن، 1990.

47. علام محمد اعتماد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، مجلة سنوية لكلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 16، جامعة قطر، 1993.

48. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع04، العراق، 2012.

49. عمرو محمد أحمد عواد، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، العدد 03، مصر، 2003.

50. العمري عيد عبدالله، بناء نموذج لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد الأول،2004.

51. الفضلى فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 01 ، المملكة العربية السعودية، 1997.

52. الفضلي فضل مصباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل نابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الادارة العامة، المجلد 37، معهد الادارة العامة، الرياض، 1998.

53. الفهداوي فهمي، والقطاونة نشأت، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة مج24، ع2، الأردن،2004.

54. كامل علي متولي عمران، أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 41، 1991.

55. لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، مصر، 2000.

56. ماري ثابت ماركو، محددات الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الثالث، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011.

57. محارمة ثامر محمد، مدى إحساس موظف الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية دراسة تطبيقية، ، المجلد 40، العدد 02، الإدارة العامة، الرياض، 2000.

58. محمد الزيودي، عماد زغلول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 01، جامعة مملكة البحرين، 2008.

59. محمد الشوادفي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، المجلد 24، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 2002.

60. محمد الطعامنة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.

61. محمد جمال الدين محفوظ، انتماء المسلم إلى أمته من أقوى دعائم المن والاستقرار، مجلة الأمن، العدد 34، الرياض، 1999.

62. محمد مصطفى الخشروم، دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 02، سوريا، 2010.

63. محمد يونس مجدي، استراتيجيات إدارة الصراع بمدارس التعليم الابتدائي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين:دراسة ميدانية بمنطقة القيصم التعليمية، مجلة التربية وعلم النفس،العدد الثاني، جامعة المنوفية، 2013.

64. محمود سالي سيدعلي، تاثير الانتماء التنظيمي والاحتراق الوظيفي في السلوكيات الانسحابية:دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترول، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 03، مصر، 2011.

65. المشعان عويد سلطان، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد الأول، 2002.

66. ملوح باجي الخريشا، محمد عبود الحرارشة، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 27، الأردن، 2012.

67. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 08، ع 24، جامعة تكريت، العراق، 2013.

68. الهنداوي ياسر المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، جامعة عين شمس، مصر، 2007.

69. وفاء عبد البديع، أثر بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010.

70. وفاء عبد البديع، أثر بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010.

د.الملتقيات والمؤتمرات:

1. ابراهيم عبدالقادر مروي، أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، رسالة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2007.

2. لعويسي عبدالوهاب، المنظومة القانونية الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائرية، الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، فندق الأوراسي، الجزائر، 2005.

هـ. القوانين، الأوامر و المراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائري، الأمر رقم 06/ 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، العدد 46.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 14 /194،المؤرخ في 03 جويلية 2014، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، العدد 41.

3. الجريدة الرسمية للجهورية الجزائرية، المرسوم رقم 84 / 410 المؤرخ في 14 يناير 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، العدد 03.

. القواميس:

1.ابن منظور جمال الدين أبو الفضل، لسان العرب، دار المعارف للطباعة والنشر، لبنان، 1986.

2. أبو الفضل جمال الدين لبن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، الجزء الثاني، دار صادر، لبنان، 1994.

3. البعلبكي منير، البعلبكي روحي، قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2006.

4. الفيروز أبادي ، محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مجلد04، دار الجيل، بيروت، 1997.

5. منتصر عبد الحليم وأخرون، المعجم الوسيط، ج1، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1992.

6. عبد الباقي ، محمد فؤاد ، معجم القران الكريم ، دار الكتب المصرية،القاهرة 1364هـ.

ثانياً باللغة الأجنبية:

كتب

01- Beugré.C.D, Managing Fairness in organizations, Library of congress cataloguing in publication data, London 1998.

02- Cropanzano.R , Folger.R, Organizational justice and human resources management, Thousand oaks, California, Sage publications, 1988.

03- Greenberg.J, Prmote procedural justice to enhance accetance of work outcomes, In E.A.Locke(Ed), A handbook of principales of organizational behavior, Oxford, England: Black- Kwell.

04- Thibaut.J.W,Walker.L, Procedural justice : Apsychological analysis, New Jersy : Erlbaum, Hillsdale, 1995.

05- Leventhal.G.S, Fairness in social relationships, General learning press, Morristown, New Jersey, 1976.

06- Pierre Ansart et André Akioun, Dictionnaire de sociologie, Le Robert, Seuil, 1993.

اطروحات دكتوراه

01- Christe.Cox, Approach and avoidance motivations: Implications for organizational justice, Thesis for the degree of doctor of philosophy, the graduate of the University of Akron, 2008.

02- Coetezee.M,The fairness of affirmative action : An organizational justice perspective , Unpublished PH.D thesis, Faculty of economic and management sciences, University of Pretoria, 2006.

03- Lee.H, An empirical study of organzational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction organizational commitment and turnover intention in the lodging industry, P.H.D. Dissertation, Virginia state university, 2000.

04- Hyong-Ryong Lee, An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and satisfaction organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry,

Thesis for the degree of doctor of philosophy in hospitality and tourism management, The faculty of the Virginia polytechnic and state university, Blacksburg, Virginia, April 2000.
05- Jeanne. L. R, Sentiment d'injuste et comportements contreproductifs au travail: determinants cognitifs, contextuels et dispositionnels, These doctorat dans le cadre de l'école doctorale connaissance, langage et modélisation (Nanterre), Université de Paris 10, France, 2010.

مقالات

01- Konovski. M, Understaning procedural justice and its impact on business organizations, Journal of management, V26.
02- Wikham.W,Hall.T, Social exchange in a Swedish work environment, International journal of business and social science, Centre for promoting idea, U.S.A, Vol 03, N°23, 2012.
03- Zafirovski.M, Social exchange theory under scrutiny :A positive critique of its economic-behaviorist formulations, Electronic journal of sociology, 2005.
04- Lerner.M.J, The justice motive : Some hypotheses as to its origins and forms, Journal of personality, Vol.45, N°.02, 1977.
05- Martin.J, Relative deprivation : A theory of distributive injustice for an erea of shrinking ressources, Reseach in organizational behavior, Vol. 03, 1981.
06- Singer.M, The application of organizational justice theories to selection fairness research, New Zeland journal of psychology, N° 22.1993.
07- Crosby.F, Relative deprivation in organizational setting, Research in organizational behavior, Vol. 06, 1984.
08- Martin.J, Inequality distributive injustice and organizational illegitimacy, Social psychology in organizations, Vol. 02, 1993.

09- Cropanzano & Greenberg, Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze, In I. T. Robertson & C.L Cooper(Eds.), International Review of Industrial and organizational psychology, V12.New York:wiley & sons,2001.
10- Hopkin,S.M & Weathington,B.L, The relationships between justice perception trust and employee attitudes in a downsized organization, The Journal of psychology, V140.N05, 2006.

11- Martison et al, Scientists perceptions of organizational justice and self reported misbehaviors, Journal of empirical research in human resource ethics, vol01.N01, 2006.
12- Greenberg.J, Organizational Justice: yesterday today and tomorrow, Journal of ManagementThe Ohio state university,Vol.16, N°02, 1990.
13- Eberlin.R ,Tatum.C, Organization justice and decision making when good intentions are not enough, Review of Management decision, V43.N07, 2005.
14- Niehoff.B and Moorman.R, Justice as mediator of the Relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, Academy of management journal, Vol 36, N° 03, 1993.
15- Organ.D, The motivational basis of organisational citizenship behavior, vol 12, 1990.
16- Cropanzano.R, Justice in the workplace from theory to practice, Lawrence Erlbaum associates, United state of America, vol 02, 2001
17- Moorman.R, Rellationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, Journal of applied psychology, Vol.76, N°.06.
18- Folger.R & Bies.R.J, Managerial responsabilities and procedural justice, The employee responsabilities and rights journal, Vol 02, 1989.
19- Bies.R,Moag.J, Interactional justice : Communication criteria for fairnnes. In B Sheppard (Ed), Research on negotiation in organisations, Vol 01.
20- Tyler.T.R, Lind.E.A, A relational model of authority in groups , Advances in experimental social psychology Vol. 25, 1992.
21- Yousef Darwish, Organizational commitement : A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non western country, Journal of managerial psychology, Vol.15, No. 01, 2000 .
22- Kalbers Lawrence and Cenker William, Organizational commitement and auditors in public accounting, Managerial auditing journal, Vol.22, 2008.
23- Gregersen.H and Stewart, Antecedents a parent company and a foreing operation, Academy of management journal, Vol.01, 1992.
24-David Foate & Al, Employee commitement and organizational policies, Management decisions, Vol.43 , 2005.
25- Colquitt et Al, Justice at the millenium : A meta-analytic, Review of 25 years of organizational justice reseach, Journal of applied psychology, Vol 86, N°3, 2001.

26- Viswesvaran,c et Ones,D, Examining the construct of organizational justice : A meta- -Analytic evaluation of relation with worck attitudes and behaviors, Journal of busness ethics, Vol 38, N 3, 2002.
27- Behson, S, The relative importance of organizational justice dimension on employee outcomes : A critical reanalysis using relative weighs analysis, Organization management journal, Vol 8, 20117.
28-Kwon,J, Distributive and procedural justice as prédictors for organizational outcomes in Korea and Malysia : An integrative model, The business review, Vol 5, N° 1, 2006.
29- Kumar,K , et Al, Organizational justice perception as predictor of job satisfaction and organzational commitement, The IUP journal of mnagement research, Vol 8, N° 10, 20077.
30- Sulu,S, et Al, Work alienation as mediator of the relationship between organizational injustice and organizayional commitement :Implications for healthcare professionals, International journal of business and management, Vol 5, N° 8, 2010.
31- Cohen-Charchar et Spector.P, The role if justice in organizations : A meta-Analysis, Organizational behavior and human desision processes, Vol 86, N°02, 2001.
32- Meyer.J,et Al, Affective, Continauce and normative commitement to the organizations : A meta-analysis of antecedents, Correlates and consequences, Journal of vocational behavior, Vol 61, N° 01, 2002.
33- Simard.G et Al, Pratiques en GRH et engagement des employés, Le role de la justice, Relation industrielles, Vol 60, N° 02, 2005.
34- Shapira-Lishchinsky.O et Even-Zohar.S, Withdrwal behaviors syndrom : An ethical perspective, Journal of business ethics, Vol 103, 2011.
35- Wittmer.J,et Al, Procedural justice and work outcomes in a unionzed setting : The mediating role of leader-member exchange, American journal of business, Vol 25, N° 02, 2010.
36- Simon.T, Roberson.Q, Why managers should care about fairness : The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes, Journal of applied psychology, Vol 88, N° 03, 2003.
37- Fischer.R,et Smith.P, Who cares about justice ? The moderating effect of values on the link between organizational justice and work behavior,Applied psychology :An international review, 2006, Vol 55, N°4.
38- Paré.G, et Tremblay.M, The influence of high-involvement human ressources practices, Procedural justice, Organizational commitment, and

citizenship behaviors on information technology professional turnover intentions,Group & organization management, 2007, Vol 32, N° 3.

د.الملتقيات والمؤتمرات:

01- Sabadie.W, Les apports des théories de la justice au marketing des services, Allocataire des recherches a l'université Toulouse-1ESUG/IAE/GDO-Marketing, Montréal Canada, 16 eme congrès mai 2000.
02- Pecce Ricardo and Jung Lee, The impact of gender similarity on employee satisfaction and commitment at workplace, Academy of management conference settle USA, August 2003.

. المراجع الالكترونية

1. المديرية العامة للوظيفة العمومية، على الموقع:www .dgfp.dz، تاريخ الاطلاع 15 أفريل 2018.

2. معادلة "ستيفن ثامبسون" على الموقع

http://faculty.ksu.edu.sa/708 10/ DocLib 18/Forms/AllItems.asp

الملاحق

الرقم	اسم و لقب المحكم	الرتبة	مكان العمل
01	حسين يرقي	أستاذ	جامعة يحي فارس المدية
02	سليمان بوفاسة	أستاذ	جامعة يحي فارس المدية
03	علي عبد الله	أستاذ	جامعة الجزائر 03
04	مباركة سواكري	أستاذ	جامعة الجزائر 03
05	محمد رتيعة	محاضر أ	جامعة يحي فارس المدية
06	شوقي قبطـان	محاضر أ	جامعة يحي فارس المدية
07	هبة قدندل	محاضر ب	جامعة يحي فارس المدية
08	حياة طهراوي	محاضر ب	جامعة يحي فارس المدية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أخي الموظف، أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد.....

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

"أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي- حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية –

نرجوا منكم التكرم بتعبئة الاستبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة ثم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علما أن البيانات المقدمة ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

أشكر حسن تعاونكم

الطالب: سونة عبدا لقادر **إشراف أ.د: يرقي حسين**

الملحق رقم (02): الاستبيان النهائي

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أجـــب بـــوضـــع العلامـــة (x) أمـــام الإجـابـــة المنـــاســـبة

***الجنس**

ذكر ☐ أنثى ☐

* **السن:**

أقل من 30 سنة ☐ من 30- أقل من 40 سنة ☐

من 40-أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر. ☐

المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الأقدمية المهنية في الوظيفة المشغولة حاليا:

أقل من 5سنوات ☐ من 5 إلى أقل من10سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

الملحق رقم (02): الاستبيان النهائي

الجزء الثاني: ما مدى إدراك موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري للعدالة التنظيمية في عملهم؟

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	عـــدالة التوزيـــــــع					
1	يتناسب راتبي مع المجهود الذي أبذله.					
2	يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية.					
3	أنا راض عن مؤسستي نظرا لعدالة توزيع الرواتب والمكافآت.					
4	احظى بحوافز نتيجة الجهد الإضافي الذي أبذله.					
5	نظام الترقية المعمول به يتميز بالعدالة.					
6	أعتقد أن مستوى دخلي لا يوازي حجم خبرتي					
	عـــدالة الإجـــراءات					
07	أشعر بعدالة وموضوعية في القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة.					
08	بإمكاني معارضة القرارات المتخذة في المؤسسة.					
09	بإمكاني التعبير عن رأيي بخصوص القرارات المتعلقة بوظيفتي.					
10	تعتمد المؤسسة على معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات الوظيفية.					
11	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على الجميع بدون استثناء.					
12	أشعر بعدالة الإجراءات المتخذة في تقييم أدائي.					
	عـــدالة التعـــامـــلات					
13	أحظى بشروحات وافرة لأي قرار يتخذ فيما يخص وظيفتي إذا رغبت في ذلك.					
14	يحرص رئيسي المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل.					
15	تؤخذ أرائي الشخصية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي.					
16	زملائي بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات ودية					
17	أشعر بالنزاهة في فض النزاعات التي تنشب بين العاملين.					
18	يتعامل رئيسي المباشر مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام .					

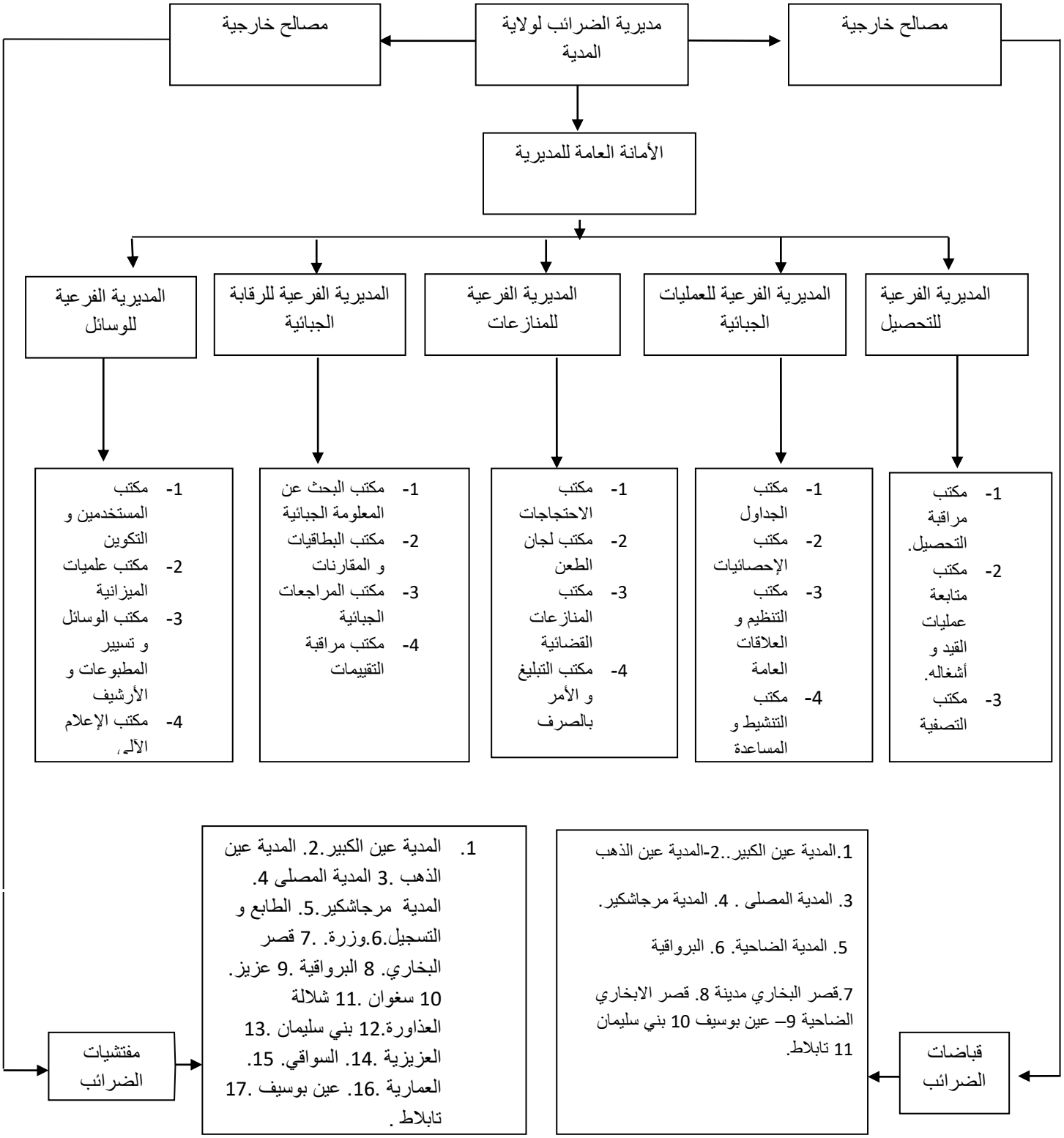
الملحق رقم (02): الاستبيان النهائي

الجزء الثالث: ما مدى توافر أبعاد الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؟

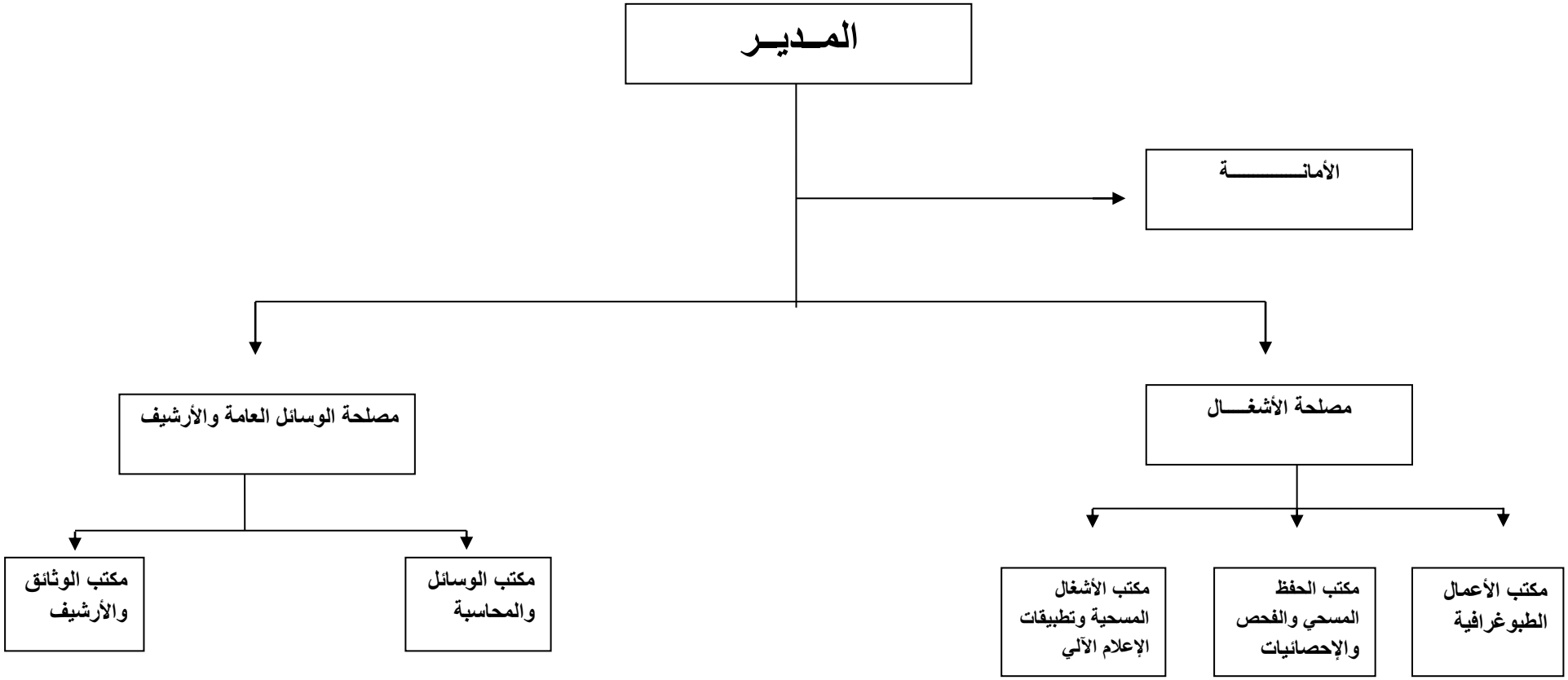
الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	الانتـــماء العاطـــفي					
1	أتطلع يوميا وبشوق للالتحاق بعملي.					
2	أساهم في الحفاظ على أسرار مؤسستي.					
3	أشعر بأننا أفراد عائلة واحدة في المؤسسة.					
4	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة.					
5	أفضل مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة.					
6	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة					
	الانتـــماء الاستمـــراري					
7	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل					
8	بقائي في المؤسسة ناتج عن صعوبة الحصول على عمل أخر.					
9	تركي للعمل في المؤسسة يفقدني الكثير من المزايا المادية والمعنوية.					
10	ارضي بأي عمل يسند إلي مقابل بقائي في المؤسسة.					
11	يسرني الحصول على عمل بنفس الراتب في مؤسسة أخرى.					
	الانتـــماء المعـــياري					
12	استمراري في العمل بهذه المؤسسة مرتبط بالضرورة والحاجة أكثر منه بالرغبة					
12	القرار الذي اتخذته في اختياري للعمل بهذه المؤسسة كان صائبا.					
13	ليس من الأخلاق أن أترك مؤسستي حتى ولو وجدت وظيفة أفضل.					
14	أسعى دوما لانجاز الأعمال الموكلة إلي بالشكل المطلوب.					
15	أسعى لتغيير ما لدى الآخرين من أفكار خاطئة عن هذه المؤسسة.					
16	لي رغبة في إضافة مهام أخرى إلَي.					
17	أقضي أوقات إضافية في عملي إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.					

مع خالص شكري وامتناني لتعاونكم

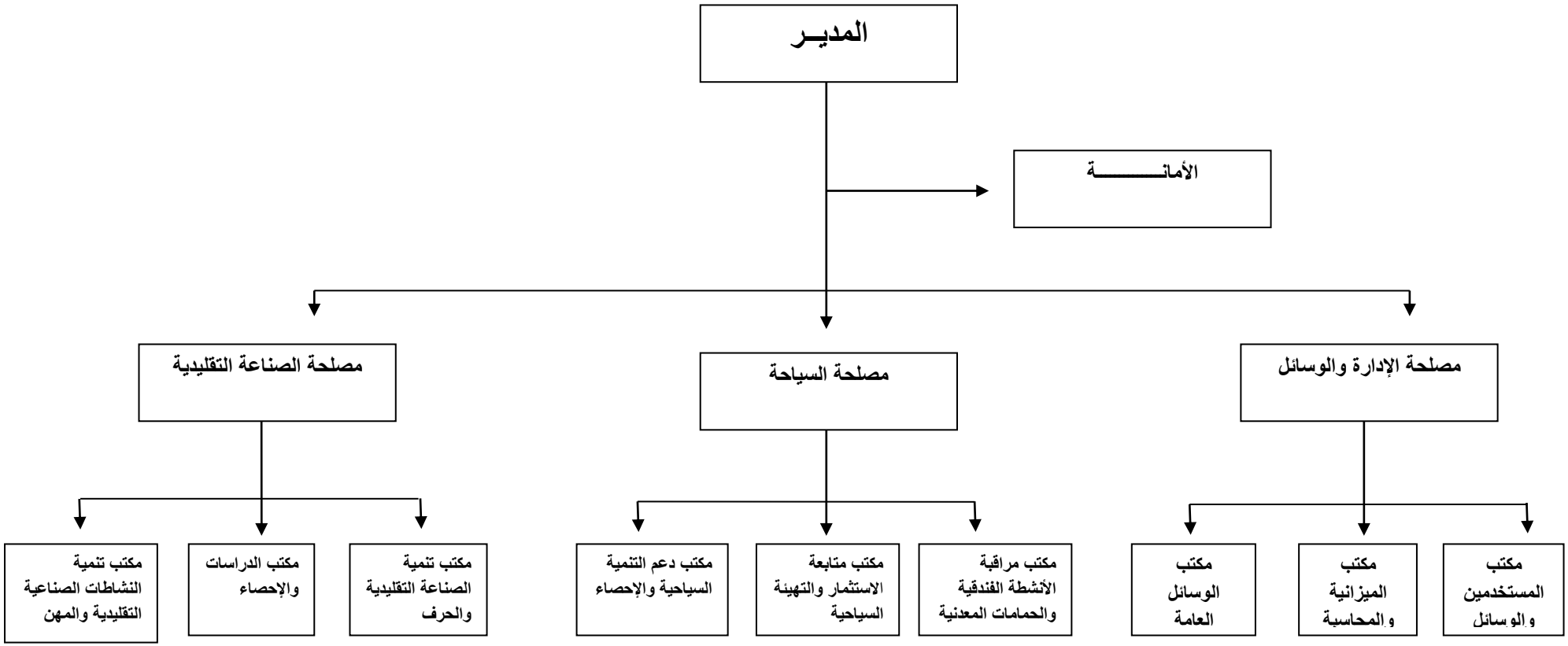
الملحق 03: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



المصدر : المديرية الفرعية للوسائل بمديرية الضرائب بالمدية

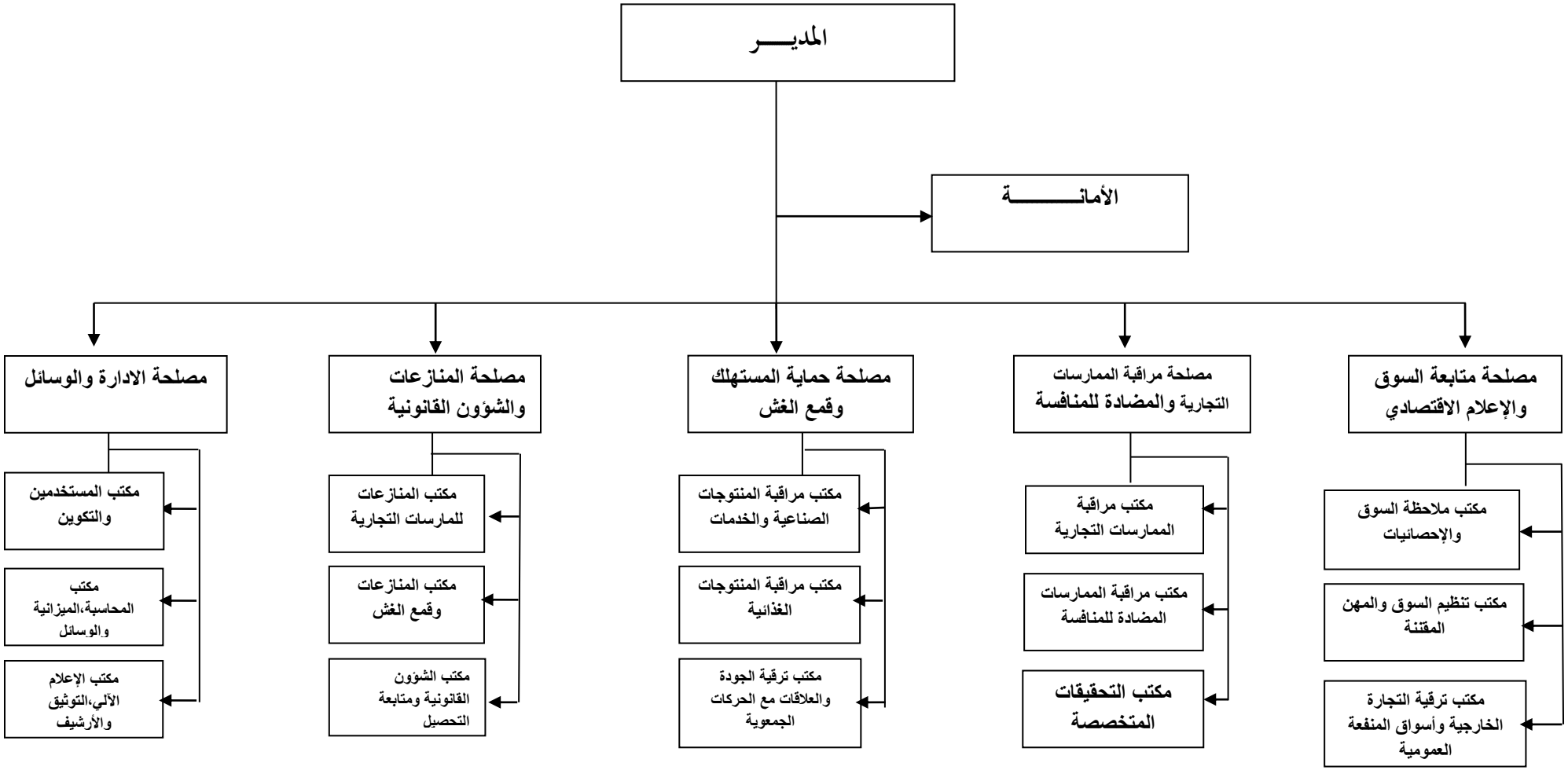


المصدر: مصلحة الوسائل العامة والأرشيف بمديرية مسح الأراضي بالمدية



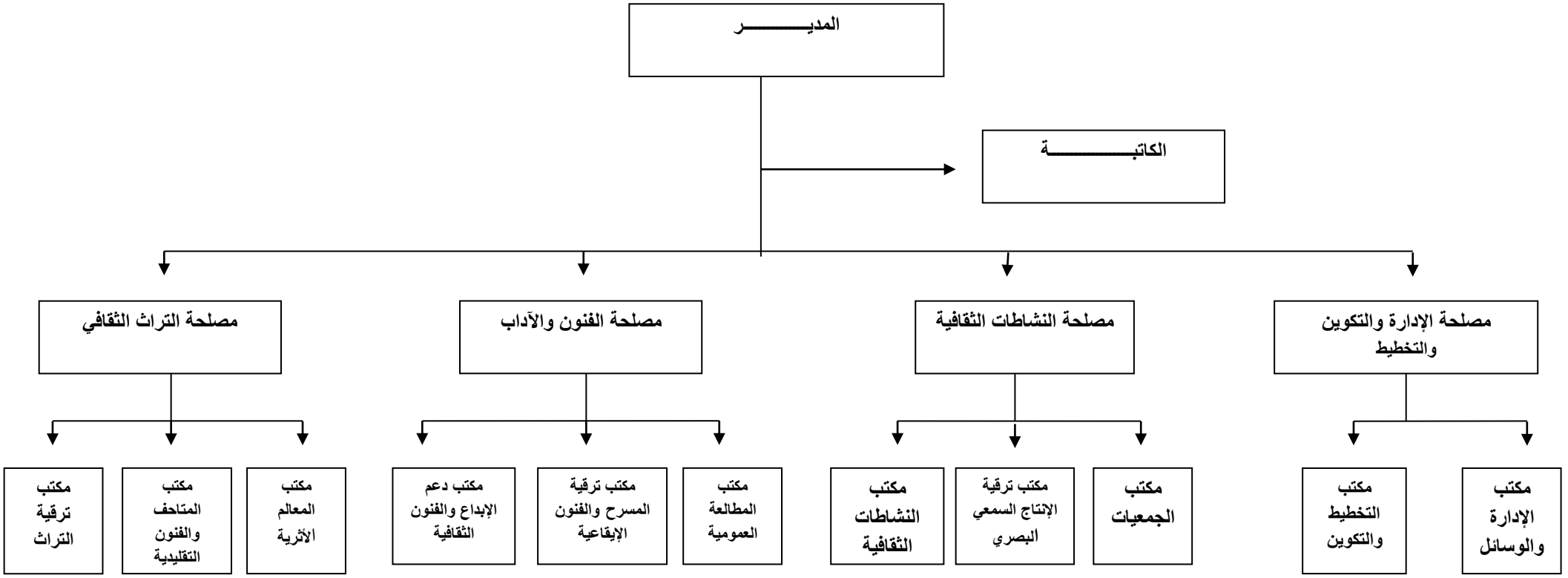
المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية السياحة بالمدية

الملحق 6: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية



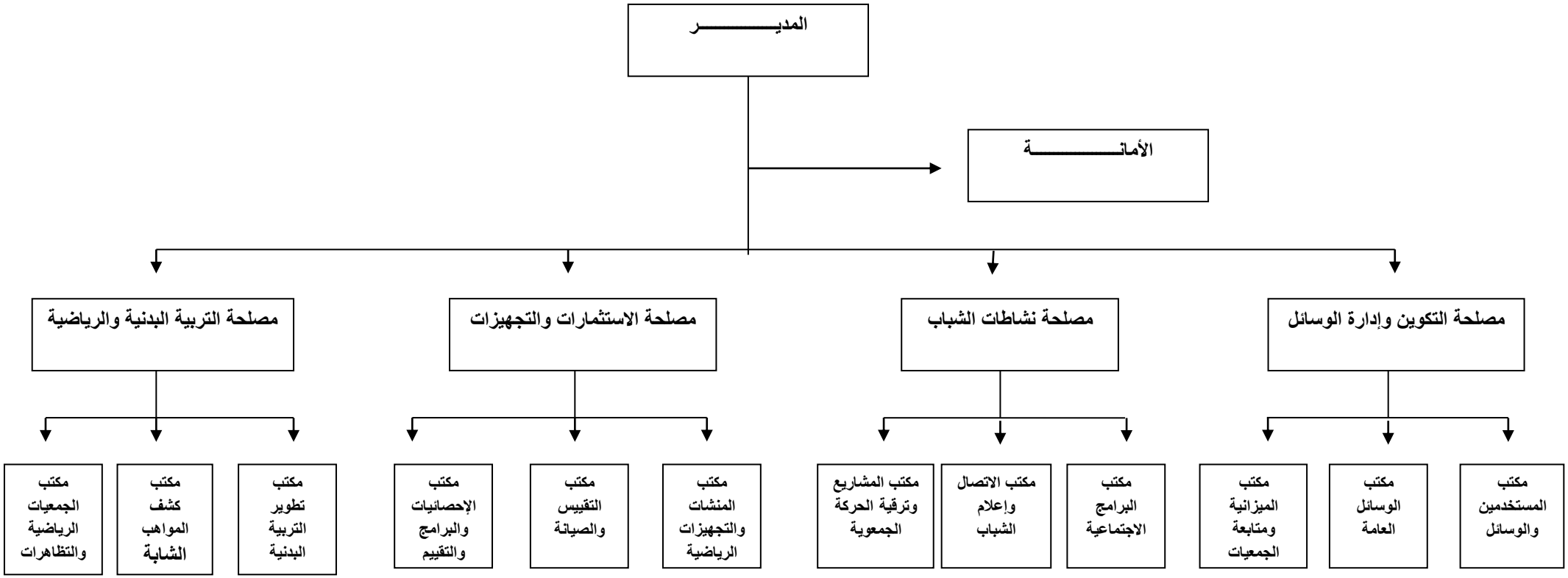
المصدر: مصلحــة الإدارة والوسائـل بمديريـة التجــارة بالمديــة

الملحق 7: الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة لولاية المدية



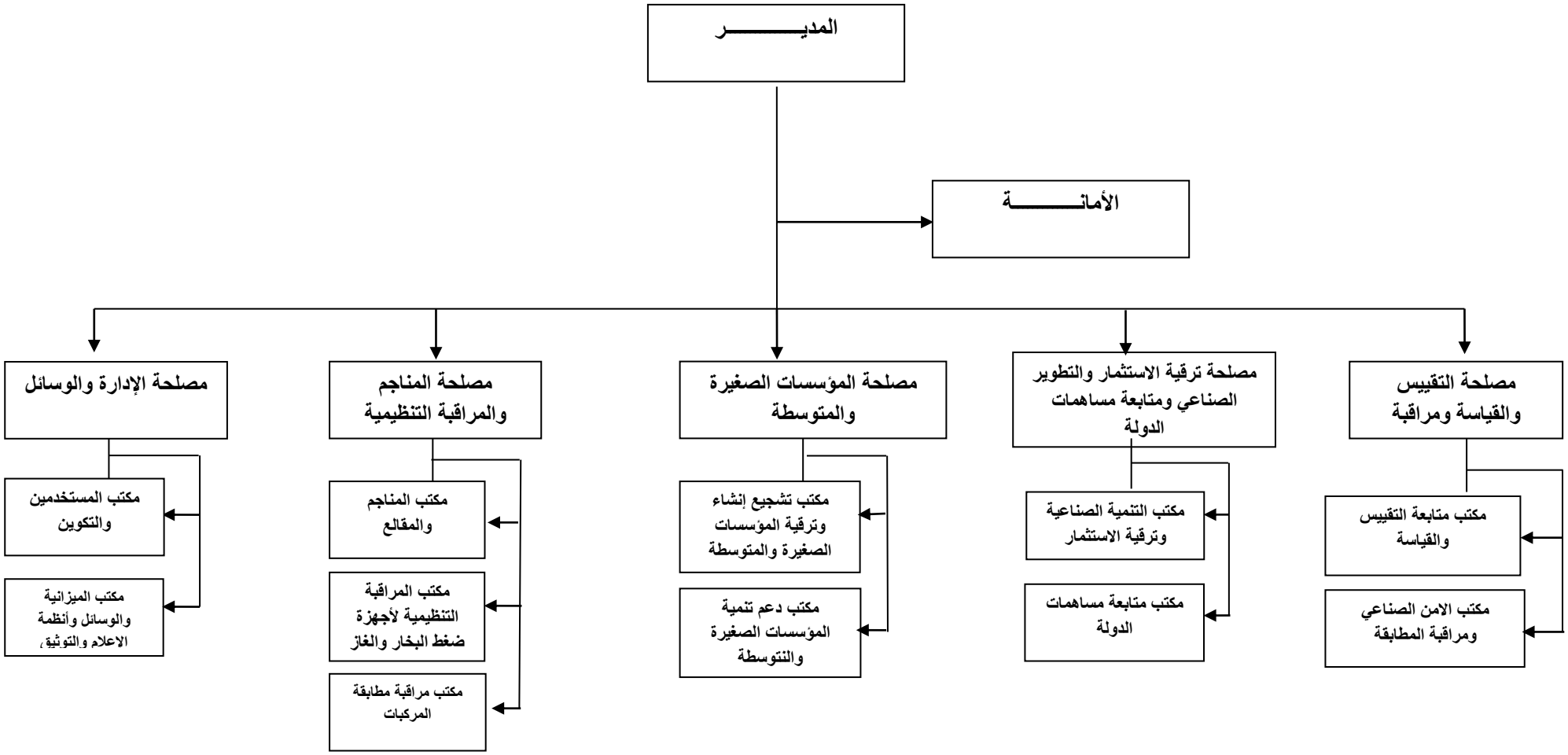
المصدر: مصلحــة الإدارة والتكويـن والتخطـيط لمديريـة الثقافــة بالمديــة

الملحق 8: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المدية



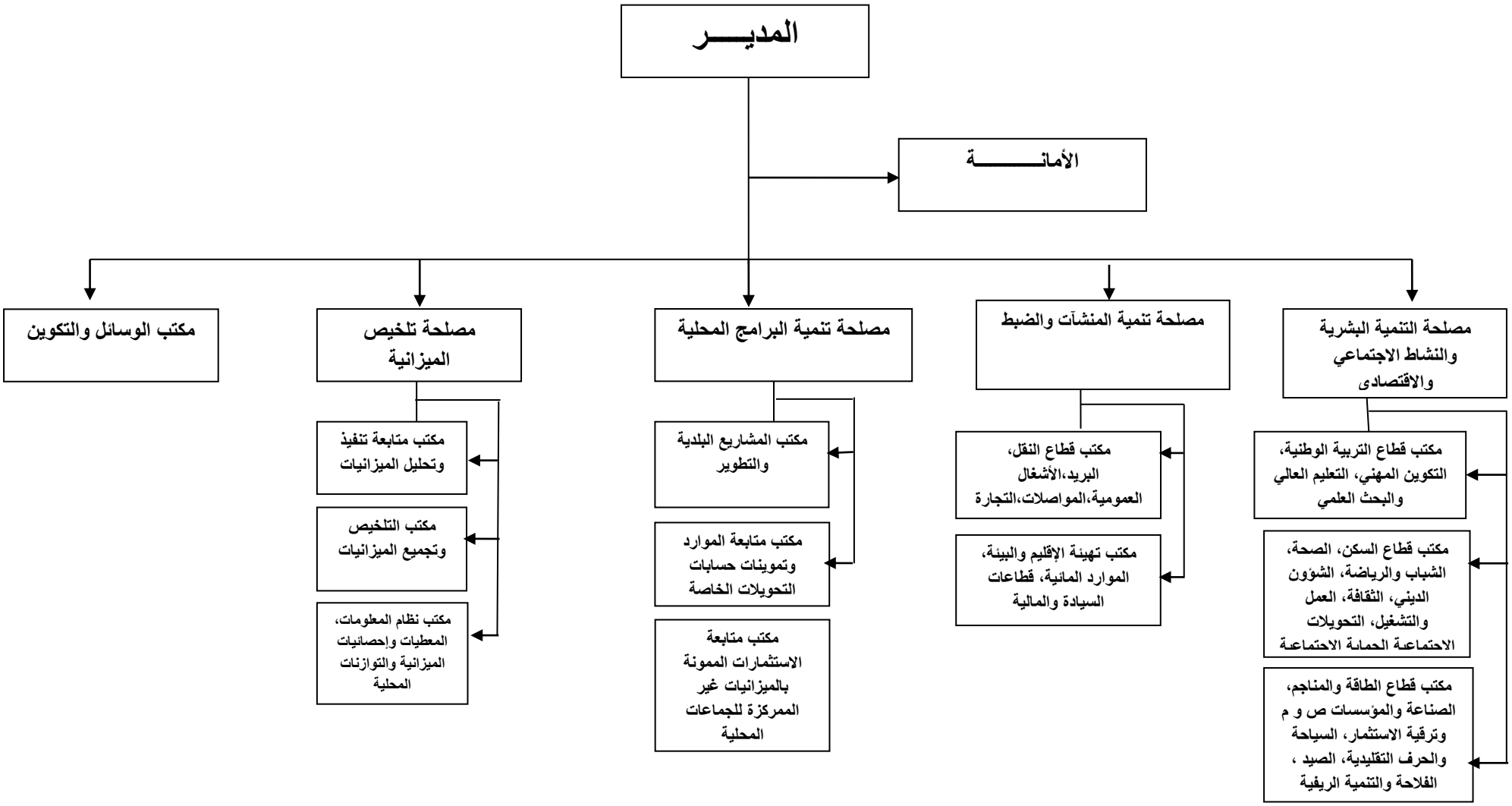
المصدر: مصلحـة التكويـن وإدارة الوسائـل بمديريـة الشبـاب والرياضـة بالمديـة

الملحق9: الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم لولاية المدية

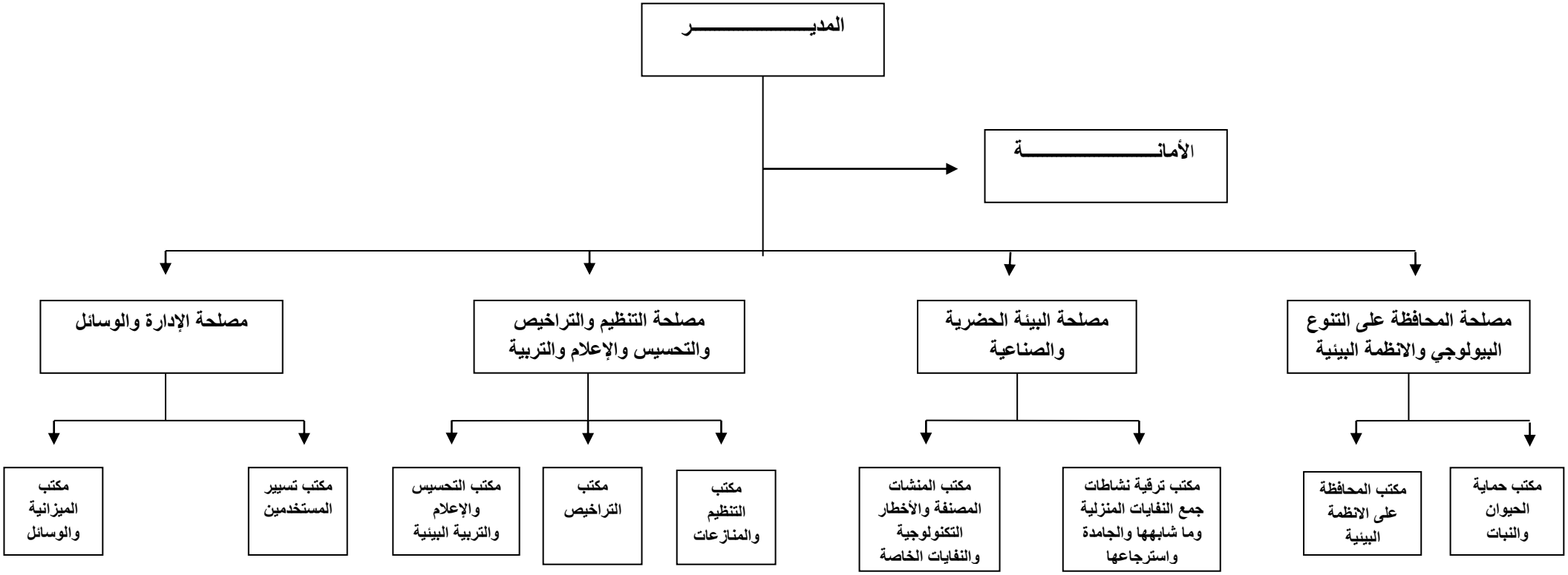


المصدر: مصلحــة الإدارة والوسائـل بمديريـة الصناعـة والمناجـم بالمديــة

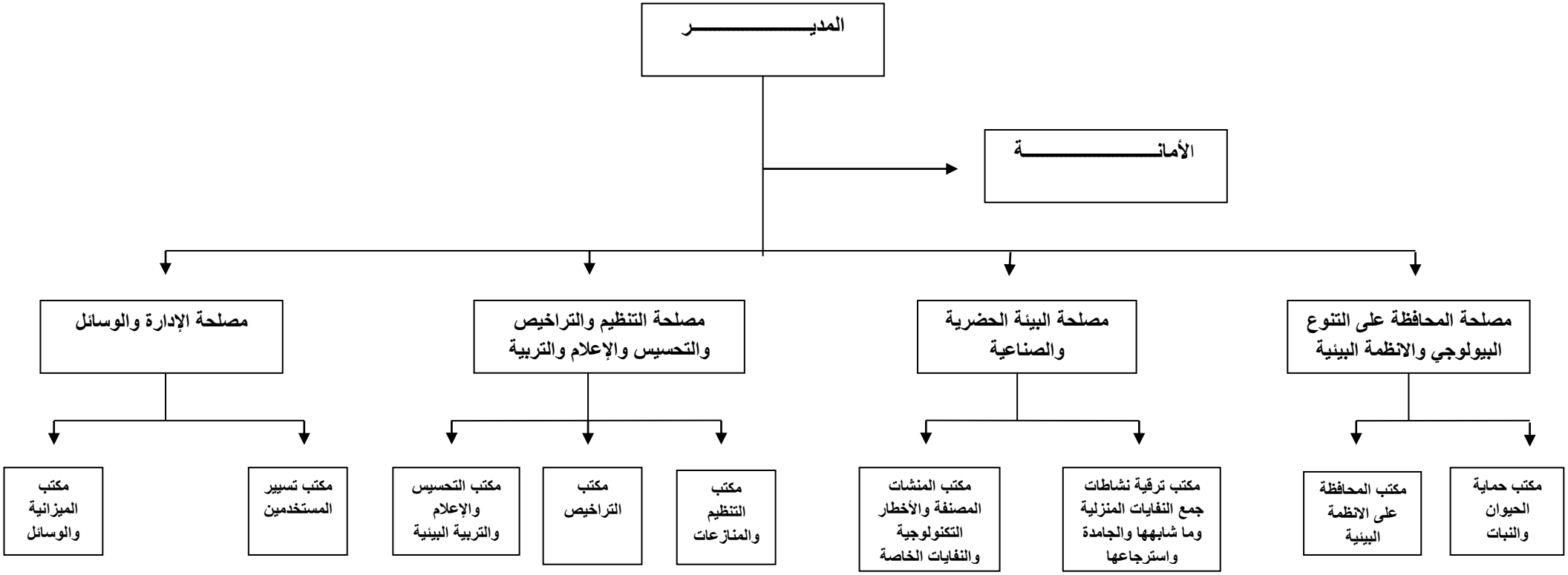
الملحق 10: الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية المدية



المصدر: مكتب الوسائل والتكوين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالمدية

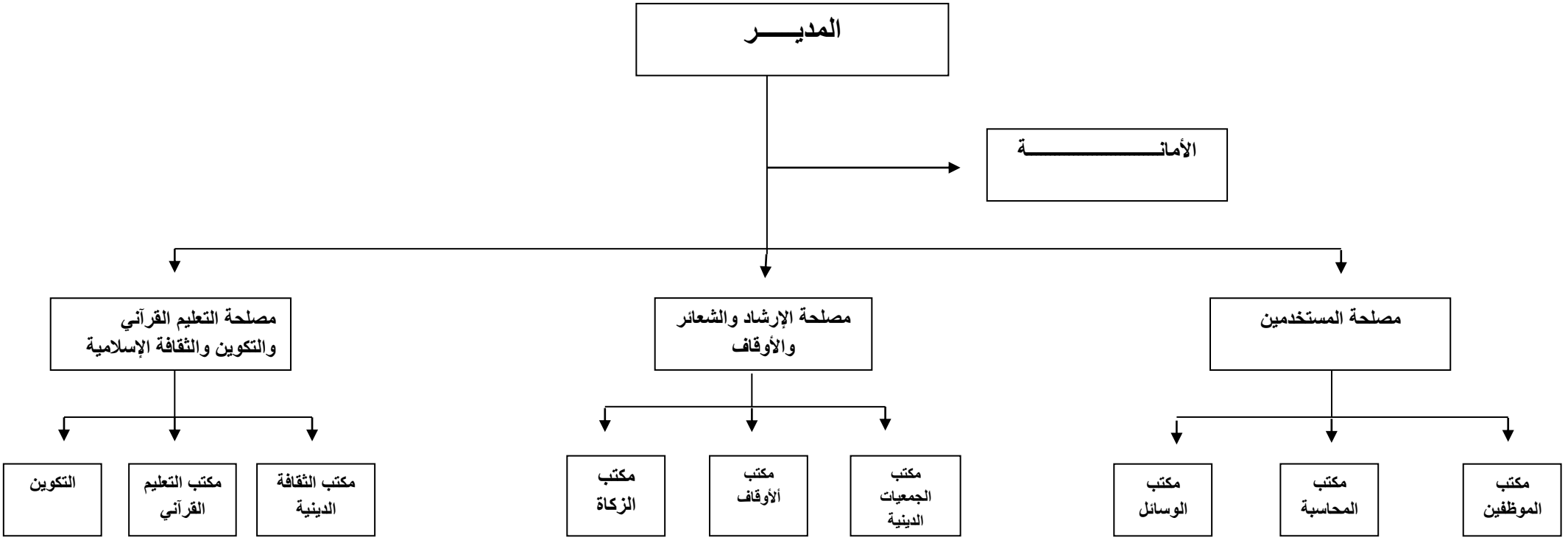


المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية البيئة بالمديـــة

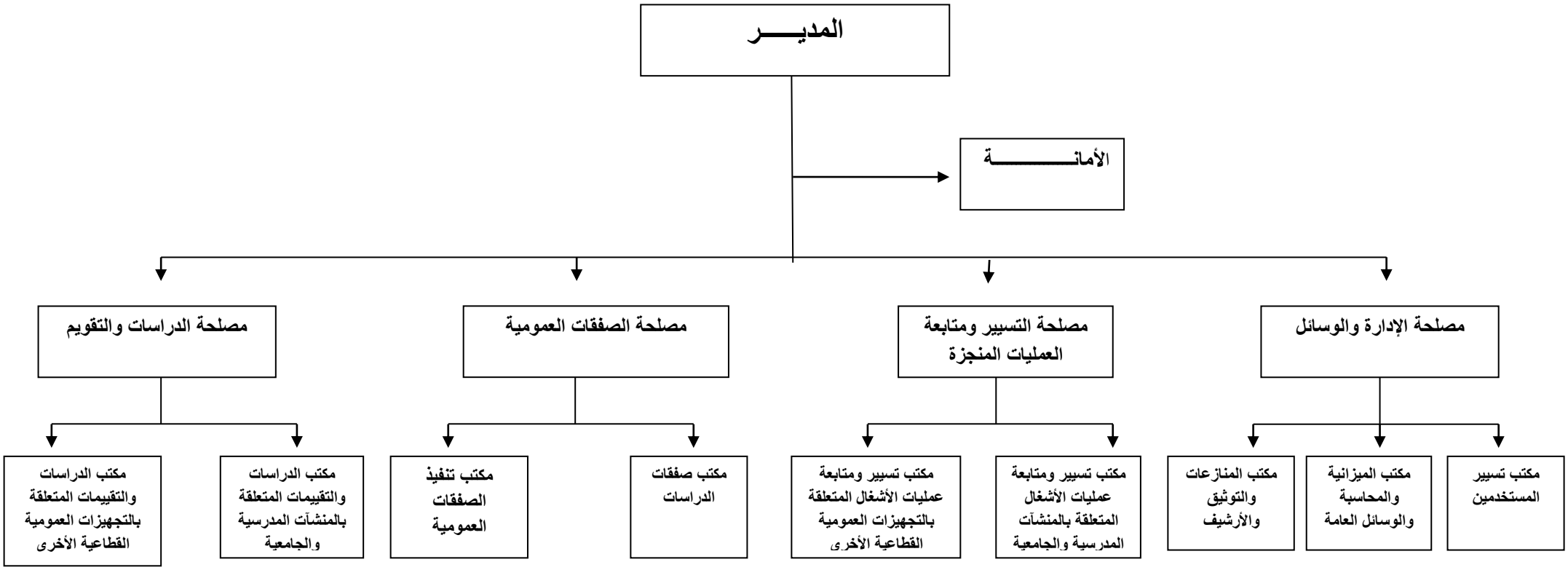


المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية البيئة بالمديـــة

الملحق 12: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية المدية



المصدر: مصلحة المستخدمين بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالمدية



المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية التجهيز بالمدية

Model Fit Summary

CMIN

CMIN/DF	P	DF	CMIN	NPAR	Model
3,247	,001	8	25,972	13	Default model
		0	,000	21	Saturated model
59,194	,000	15	887,909	6	Independence model

RMR, GFI

PGFI	AGFI	GFI	RMR	Model
,372	,939	,977	,019	Default model
		1,000	,000	Saturated model
,320	,227	,448	,255	Independence model

Baseline Comparisons

CFI	TLI rho2	IFI Delta2	RFI rho1	NFI Delta1	Model
,979	,961	,980	,945	,971	Default model
1,000		1,000		1,000	Saturated model
,000	,000	,000	,000	,000	Independence model

Parsimony-Adjusted Measures

PCFI	PNFI	PRATIO	Model
,522	,518	,533	Default model
,000	,000	,000	Saturated model
,000	,000	1,000	Independence model

NCP

HI 90	LO 90	NCP	Model
37,347	6,187	17,972	Default model
,000	,000	,000	Saturated model
974,256	778,956	872,909	Independence model

FMIN

HI 90	LO 90	F0	FMIN	Model
,101	,017	,048	,070	Default model
,000	,000	,000	,000	Saturated model
2,626	2,100	2,353	2,393	Independence model

RMSEA

PCLOSE	HI 90	LO 90	RMSEA	Model
,074	,112	,046	,078	Default model
,000	,418	,374	,396	Independence model

AIC

CAIC	BIC	BCC	AIC	Model
115,918	102,918	52,472	51,972	Default model
145,297	124,297	42,808	42,000	Saturated model
929,423	923,423	900,140	899,909	Independence model

ECVI

MECVI	HI 90	LO 90	ECVI	Model
,141	,192	,108	,140	Default model
,115	,113	,113	,113	Saturated model
2,426	2,699	2,172	2,426	Independence model

HOELTER

HOELTER .01	HOELTER .05	Model
287	222	Default model
13	11	Independence model