وزارة التعليـــم العالـــي والبحـث العلمـي

جامعـة يحي فارس بالمدية

كليـة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييـر

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي

دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسير

تخصص إدارة الأعمال .

إعداد الطالبتين:

. زويش حبيبة

. قنوش رميساء

إشراف أستاذ :

أعضاء اللجنة

- بوعزيز عبد الرزاق

السنة الدراسية : 2021 . 2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي بحمده ونعمه تتم الصالحات . الحمد لله الذي سهل لي

فيما يحبه ويرضاه و التوفق و نجاح في هذا العمل .

أتقدم بفائق الشكر و الثناء على أوليائي الكرام . و كل الشكر لدكتور المحترم بوعزيز عبد الرزاق و كل

الأساتذة الكرام الذين ساهمو من قريب او بعيد في هذا العمل و شكر خاص للجنة التي قامت بتقييم و تقدير هذا العمل البسيط منا .

كما لا انسى فضل عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز على حسن استقبال و على حسن معاملة.



إهداء

الحمدالله الذي وفقنا لهذا العمل ولم نكن لنصل اليه لولا فضله علينا أما بعد

أهدي ثمرة هذا الجهد:

اهدي عملي الفاضل وحصاد جهدي إلى شمعة حياتي ونور دربي التي تعبت وسهرت الياالي لأصل إلى ما أنا عليه الأن أمي الحنونة .

إلى من كان مصدر نجاحي وتوفيقي إلى من رسم الأمل في تحقيق أحلامي إلى اعز ما املك أبي الغالي وإلى أغلى ما املك إلى الذين لا يتعوضون أبدا ،والذين لم يقصروا معي أخواتي الأعزاء،

و إلى كل أفراد عائلتي وأختي سارة وزميلاتي

حليمة وفاطمة في الدراسة والعمل.



إهداء

الحمدالله الذي وفقنا لهذا العمل ولم نكن لنصل اليه لولا فضله علينا أما بعد

أهدي ثمرة هذا الجهد :

اهدي عملي الفاضل وحصاد جهدي إلى شمعة حياتي ونور دربي التي تعبت وسهرت الليالي لأصل إلى ما أنا عليه الأن أمي الحنونة .

إلى من كان مصدر نجاحي وتوفيقي إلى من رسم الأمل في تحقيق أحلامي إلى اعز ما املك أبي الغالي وإلى أغلى ما املك إلى الذين لا يتعوضون أبدا ،والذين لم يقصروا معي أخواتي الأعزاء

و إلى كل أفراد عائلتي وأختي أحلام وزميلاتي

حليمة وفاطمة في الدراسة والعمل.



رميساء

ملخص :

نهدف من خلال هذه الداراسة إلى الكشف عن طبيعة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

وقد إخترنا هذه المؤسسة كونها مؤسسة إقتصادية تعمل على تحقيق الإلتزام لدى الموظفين وفي الجانب التحليلي إستخدمنا أدوات الإحصاء الوصفي للمتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية الإنحدار الخطي مع الإستعانة بالحزمة الإحصائية , spss وبعد التحليل والمعالجة توصلنا إلى انه توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظمية واالإلتزام التنظمي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز ، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والإلتزام التنظمي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز

أخيرا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والإلتزام التنظمي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز –المدية– هذه النتائج تدفعنا إلى ضرورة الإهتمام بالعدالة التنظمية من اجل تحقيق الإلتزام التنظمي في مؤسستنا الإقتصادية .

كما سمحت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من الإقتراحات بناءا على اوجه القصور التي لمسناها في دراستنا ومن ابرزها تجسيد العدالة التنظمية في مختلف المؤسسات الجزائرية من اجل تطوير المواردالبشرية وتنميتها وبالتالي ضمان ولائهم .

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة الإجرائية، الإلتزام التنظيمي، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري.

Summary :

We aim through this study to reveal the nature of the role of organizational justice in enhancing the organizational commitment in the economic institution of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company in Medea.

We chose this institution because it is an economic institution working to achieve the commitment of employees. On the analytical side, we used descriptive statistics tools for arithmetic averages, standard deviations, linear regression with the help of the statistical package r2r, spss, and after analysis and treatment, we concluded that there is a direct (wave) relationship with statistical significance between Organizational justice and organizational commitment among the employees of the Electricity and Gas Distribution Company, where there is a statistically significant relationship between distributive justice and organizational commitment among the employees of the Electricity and Gas Distribution Company.

Finally, there is a statistically significant relationship between transactional justice and organizational commitment among the employees of the Electricity and Gas Distribution Company - Medea. These results lead us to the necessity of paying attention to organizational justice in order to achieve organizational commitment in our economic institution.

This study also allowed to present a set of suggestions based on the shortcomings that we saw in our study, the most prominent of which is the embodiment of organizational justice in various Algerian institutions in order to develop and develop human resources and thus ensure their loyalty.

Keywords: **organizational justice, distributive justice, transactional justice, procedural justice, organizational commitment, emotional commitment, continuous commitment, normative commitment.**

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر	I
إهداء	II
ملخص	III
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
مقدمة	أ-م
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية	
تمهيد الفصل الأول	02
المبحث الأول:ماهية العدالة التنظيمية	04
المطلب الأول:نشأة العدالة التنظيمية	03
المطلب الثاني :مفهوم العدالة التنظيمية	04
المطلب الثالث:أهمية وأهداف العدالة التنظيمية	08
الفرع الأول:أهمية العدالة التنظيمية	08
الفرع الثاني :أهداف العدالة التنظيمية	09
المبحث الثاني:متطلبات العدالة التنظيمية	11
المطلب الأول:مبادئ العدالة التنظيمية	11
المطلب الثاني:نظريات العدالة التنظيمية	12
المطلب الثالث:مقومات العدالة التنظيمية	17
المبحث الثالث:أساسيات العدالة التنظيمية	20
المطلب الأول:أشكال العدالة التنظيمية	20
المطلب الثاني:أبعاد العدالة التنظيمية	21
المطلب الثالث:أثارالعدالة التنظيمية	26
خلاصة الفصل	32

فهرس المحتويات

الفصل الثاني:عموميات حول الإلتزام التنظيمي	
تمهيد الفصل الثاني	34
المبحث الأول:ماهية الإلتزام التنظيمي	35
المطلب الأول:مفهوم الإلتزام التنظيمي	35
المطلب الثاني:خصائص وأهمية الإلتزام التنظيمي	36
الفرع الأول:خصائص الإلتزام التنظيمي	36
الفرع الثاني:أهمية الإلتزام التنظيمي	38
المطلب الثالث:أنواع ومراحل الإلتزام التنظيمي	40
الفرع الأول:أنواع الإلتزام التنظيمي	40
الفرع الثاني:مراحل الإلتزام التنظيمي	42
المبحث الثاني:أسس الإلتزام التنظيمي	44
المطلب الأول:العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	44
المطلب الثاني :طرق تطوير تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين	46
المطلب الثالث:أبعاد الإلتزام التنظيمي	
المبحث الثالث:العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمبي	50
المطلب الأول :أساليب الإلتزام التنظيمي	50
المطلب الثاني:النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي	51
المطلب الثالث:العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	55
خلاصة الفصل	58
الفصل الثالث:دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية	
تمهيد الفصل الثالث	60
المبحث الأول:التعريف بمؤسسة سونلغاز بالمدية	62
المطلب الأول:نشأة وتعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	62
الفرع الأول :نشأة وتطور المؤسسة	62
الفرع الثاني :التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	65

فهرس المحتويات

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	66
المطلب الثالث :مهام وأهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	72
الفرع الأول :مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	72
الفرع الثاني:أهداف مؤسسة التوزيع	72
المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية	73
المطلب الأول :منهجية الدراسة	73
المطلب الثاني :أدوات التحليل الإحصائي	73
المطلب الثالث:إختبار التوزيع الطبيعي،وتقييم صحة وثبات أداى الدراسة	74
المبحث الثالث :تحليل البيانات واختبارفرضيات الدراسة	82
المطلب الأول:وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة	82
المطلب الثاني:التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	90
المطلب الثالث:إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	101
خلاصة الفصل	110
الخاتمة	111
قائمة المراجع	116
الملاحق	125

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
1-1	مبادئ العدالة التنظيمية	12
2-1	الأنماط الأربعة للتعزيز	15
3-1	مقومات العدالة التنظيمية	18
4-1	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية	19
5-1	أبعاد العدالة التنظيمية	22
1-2	أهمية الالتزام التنظيمي بالمؤسسة	39
2-2	أبعاد الالتزام التنظيمي	48
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	67
2-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	83
3-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	84
4-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	86
5-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي	88
6-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	90

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1-1	مفهوم العدالة التنظيمية حسب بعض الإقتصاديين	7
1-2	أبعاد الإلتزام التنظيمي من طرف بعض الباحثين	48
2-2	الأثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي	54
1-3	وصف لعملية توزيع الإستثمارات	73
2-3	إختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	74
3-3	معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	76
4-3	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الإلتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	78
5-3	معاملات الإرتباط سيبرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	80
6-3	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للإستبيان	81
7-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	82
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	83
9-3	توزيع أفراد العينة متغير المستوى العلمي	85
10-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	87
11-3	توزيع أفراد العينة حسبمتغير عدد سنوات الخبرة	89
12-3	المتوسطات الحسابية والإنحراافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية	90
13-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التوزيعية	91
14-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة الإجرائية	94
15-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التعاملية	95
16-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإلتزام التنظيمي	97
17-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الإلتزام العاطفي	97
18-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الإلتزام الاستمراري	100
19-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدالإلتزام المعياري	102
20-3	نموذج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي	105

3-21	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي	105
3-22	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي	106
3-23	نموذج تحليل الاندار البسيط لاختبار تأثير للعدالة التعاملية على الإلتزام التنظيمي	107

مقدمة

مقدمة:

العدالة هي المطلب النهائي والهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، فلا يمكن لأي تخطيط او إستراتيجية او تكتيك ان يتخطى هذا المبدا في ابعاده السياسية او الثقافية او الإجتماعية او الإقتصادية ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظمية، فإنه من المنطقي ان تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الإجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات ولعل من الجدير بالذكر ان هذه المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات ادى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظمية، لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين، الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، إهتماما تصاعديا بالعدالة التنظمية، بعد ان باتت الموارد البشرية، التي تعتبر اهم الأصول في المنظمات، اكثر إحتياجا إلى الشعور بالإكتفاء النفسي والمادي لتقدم في المقابل إلتزاما على الأمد البعيد .

إن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم اداءها إستنادا إلى معايير ومبادىء العدالة وهنا تبرز الحاجة الملحة لأن تنقسم قرارات المنظمة وتوجهاتها مع التشريعات والقوانين المعمول بها من قبل الدولة وبالتالي تتجنب تعريض نفسها للمساءلة القانونية و الأخلاقية في حال مخالفة تلك القوانين من قبل المجتمع والدولة نفسها .

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في منظمة الإلتزام التنظيمي فهو من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية للأفراد والذي يؤثر بلا شك في اداء و دافعية العاملين في العمل ومن ثم اداء المنظمة و النجاح في تحقيق اهدافها .

حيث ان الإلتزام التنظيمي يعد من المصطلحات حديثة الإستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على انه نوع من الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد إتجاه منظمته، عليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت اهدافه مع اهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل اعلى درجات الجهد للبقاء فيه، كما يظهر ذلك جليا في ادائه و قيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله فالإلتزام التنظيمي القوي يزيد من إرتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل او الغياب وترك العمل، بينما ضعف الإلتزام لدى الأفراد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه و علاقته بزملائه .

و تأتي هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن مستوى مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي .

- وفي ضوء ذلك يمكن القول ان العدالة التنظمية والإلتزام التنظمي من المواضيع المهمة، التي تفرض على الباحثين في المجال الإداري دراستها ومعرفة الأثار التي يمكن ان تترتب عليها وهو ما سوف تتناوله هذه الدراسة .
- من خلال ما سبق ، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي :

➢ ما مدى مساهمة العدالة التنظمية في تعزيز الإلتزام التنظمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية ؟

و تتفرع تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تمس كافة جوانب هذه الدراسة .

- ✓ ما هو واقع العدالة التنظمية لدى عينة من عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية ؟
- ✓ ما درجة تحقيق الإلتزام التنظمي في شركة سونلغاز بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين ابعاد العدالة التنظمية و الإلتزام التنظمي لدى عاملين شركة سونلغاز بالمدية ؟

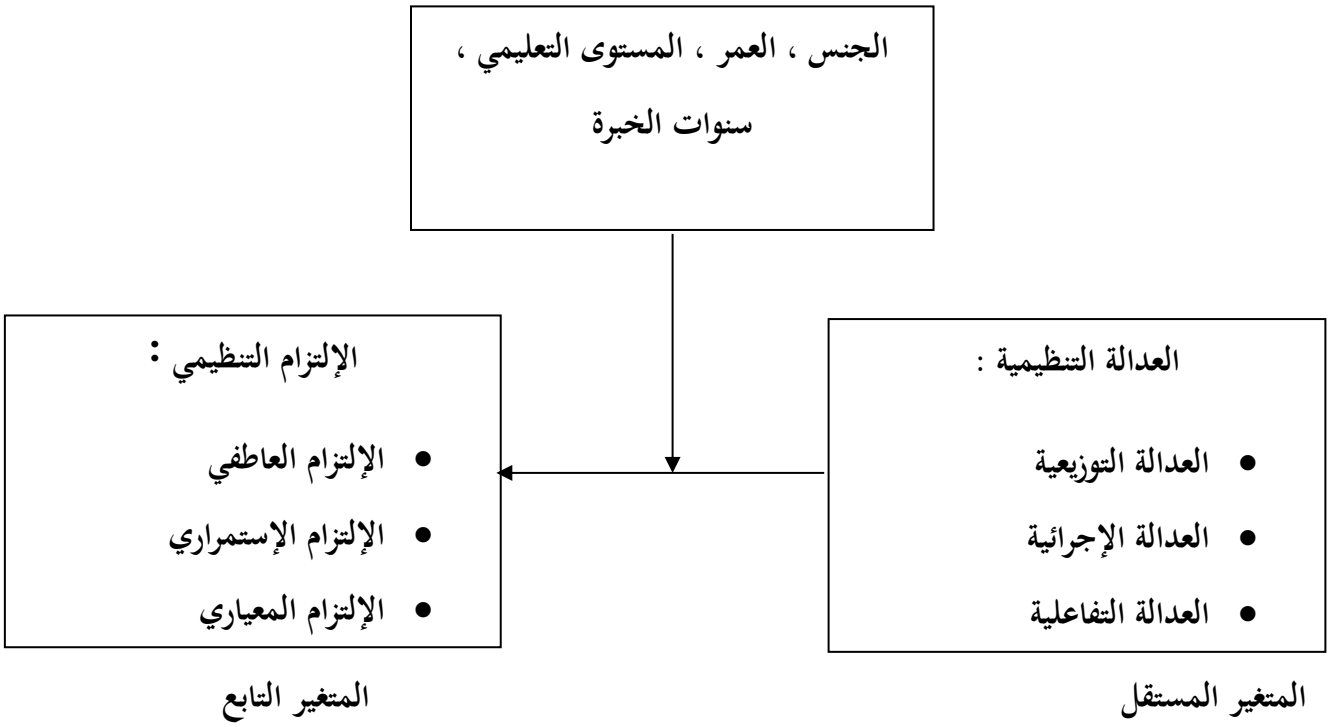
فرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- ✓ تتميز شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية بوجود عدالة تنظمية بدرجات متفاوتة من حيث ابعادها .
- ✓ هناك موافقة من عينة الدراسة ان سلوك الإلتزام التنظمي متوافر بصورة فردية و كلية .
- ✓ توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين ابعاد العدالة التنظمية و الإلتزام التنظمي لدى عاملين شركة سونلغاز بالمدية.

نموذج الدراسة :

المتغيرات الشخصية و الوظيفية personal and fumoiond variables



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

اهداف الدراسة :

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى عاملي شركة سونلغاز بالمدية و ذلك من خلال :

- التعرف على واقع العدالة التنظيمية في توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.
- معرفة ما إذا كان هناك تبني و فهم لسلوك الإلتزام التنظيمي من قبل عينة الدراسة .
- التعرف على العدالة التنظيمية و اثرها على الإلتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة .

- الوصول إلى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من اجل تحسين مستوى اداء العاملين وزيادة روح الإلتزام والإنتماء لدى العاملين في المؤسسة .

اهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسمى لتحقيقها حيث يعتبر موضوع العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من الموضوعات التي شهدت إهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، نظرا للتاثير الواضح والمردود النفسي على العاملين من خلال تحسين ادائهم وإزدياد إنتاجياتهم فضلا عن تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي تحقيق اهدافهم ، و يمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي :

ا/ **الأهمية النظرية** : كون الموضوع يمثل اهمية وتحدي كبيرين بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تتواجد في بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها التعايش مع متغيرات البيئة .

- تسليط الضوء على اهم المتغيرات تاثيرا على اداء المنظمة و هو الفرد .

ب/ الأهمية التطبيقية : يمكن الإستفادة من هذه الدراسة من نواحي عديدة على المستوى التطبيقي للمؤسسة إضافة إلى إمكانية تطبيقها و تعميمها على مستوى المؤسسات الأخرى .

اسباب الدراسة :

الحاجة المسبقة للبحث والإستقصاء في موضوع العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس و ما هو معاش في الواقع .

- ✓ قابلية الظاهرة للدراسة .
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية .

صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء يتعلق الأمر بالجانب النظري او التطبيقي ويمكن حصده فيما يلي :

- ✓ إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و العلوم الإجتماعية ، خاصة موضوع الإلتزام التنظيمي .
- ✓ صعوبة توسيع الدراسة الميدانية .
- ✓ قلة المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة (الكتب)

حدود الدراسة :

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

- ✓ **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على موضوع العدالة التنظيمية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي
- ✓ **الحدود البشرية:** قد تمت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية .
- ✓ **الحدود المكنية:** إستهدفت هذه الدراسة مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية .
- ✓ **الحدود الزمنية:** كانت فترة التربص ممتدة من شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2022 وتم توزيع الإستبيان على عينة من العمال داخل المؤسسة قيد البحث .

منهجية الدراسة :

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمعتمد على وصف مشكلة الدراسة التي تكون واضحة ومحددة ومن ثم جمع البيانات والمعلومات حولها لتحليلها وتفسيرها بما يحقق اهداف الدراسة والخروج بتوصيات ومقترحات مستقبلية بناءا على وصف النتائج النهائية وفقا لإستنتاجات الدراسة .

هيكلية الدراسة :

و شملت جانبان هما :

اولا: الجانب النظري: تضمن البيانات الثانوية الممثلة في إطار نظري مناسب من خلال البحث في شبكة المعلومات الدولية ومطالعة وإستقراء الكتب والبحوث والدوريات والتقارير والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

ثانيا: الجانب الميداني: وإستهدفت جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث كانت صحيفة الإستبيان هي اداة الجمع الرئيسية مع الإستعانة بالتواجد الشخصي لتوضيح الغموض إذا ما وجد بالصحيفة

ولضمان إسترجاعها في آن واحد ومن ثم تحليلها وذلك إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (**spss**) والأساليب الإحصائية المناسبة بما حقق اهداف الدراسة وإستخلاص النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية .

الدراسات السابقة:

لكل بحث علمي اسس يقوم عليها و لهذا فعن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه و عليه سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

1- دراسة حمزة معمري (2014): بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة قدمت هذه اطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم علم النفس العمل والتنظيم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية والكشف عن العلاقة بين إدراك اساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبيانين ثم التأكد من خصائصها البسيكومترية (الصدق) الثبات على عينة مكونة من 280 استاذ بثانويات مدينة ورقلة ومن بين النتائج المتوصل إليها :

- ✓ مستوى إدراك اساتذة التعليم الثانوي العدالة التنظيمية متوسط
- ✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي مرتفع
- ✓ توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- ✓ توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية ،الكياسة السلوك الحضاري)

2- **دراسة (ياسر عبد الوهاب 2017) بعنوان العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي و تحسين الأداء** –دراسة حالة البنك المركزي المصري

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء طبقا الاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

لتأكد من خلال التحليلات الإحصائية ان جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي وتحسين اداء مجتمعية كانت علاقات موجبة ودالة معنويا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين متغيرات الدراسة .

- ✓ فيما يتعلق بالمستوى الرضا الوظيفي، اوضحت نتائج التحليل الإحصائي ان قيمة إختبار "(f) "184 . 180 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوي (0.01) و هي نسبة مرتفعة .
- ✓ فيما يتعلق بمنهج العدالة التنظيمية، اظهرت النتائج ان قيمة المتوسط الحسابي العام الكلي لمنهج العدالة التنظيمية ونتائجها(4.114) هي قيمة مرتفعة وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها :

– من الضروري بمكان دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتحسين الأداء، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المؤسسات المصرفية في تحقيق اداء افضل .

- إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل ابعاد منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها المؤسسات المصرفية المصرية.

- **دراسات متعلقة بالالتزام التنظيمي مجلة:**

1. باسم عبد الحسين وهي مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد الحادي والثلاثون2012، وهي بعنوان اثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي بالرصافة .

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين العاملين السائد في المنظمة المبحوثة وكهذا التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة وتحديد وتشخيص اي بعد من ابعاد تمكين العاملين الأكثر تأثيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة ونجد كذلك تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين ابعاد تمكين العاملين والالتزام التنظيمي المدرك لعينة الدراسة كما نجد ايضا تقديم بعض التوصيات للمنطقة المبحوثة من اجل إتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين العاملين وبالشكل الذي يسهم في الالتزام التنظيمي وقد قام الباحث باستخدام الاستمارة باعتبارها اداة رئيسية في جمع البيانات وطبقت على عينة عمدية قصدية من 40 مستجيب .

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي :

وقد اظهرت النتائج عن إفصاح مؤشرات التحليل عن امتلاك عينة الدراسة لتبني استراتيجية التمكين وبمستوى اعلى من المتوسط إذ ان الأوساط الحسابية لأبعاد التمكين العاملين لا تقل عن(3)والذي يؤدي ذلك قيمة الوسيط الحسابي الذي بلغ (3.713) و إذا كان يعد (بناء فرق للعمل الذاتية) الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذا حصل على وسط حسابي قدره (3.779) ونجد ايضا ان اتجاهات المبحثين في المنطقة المبحوثة نحو مستوى ابعاد الالتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (4.88) ، إذا كان يعد الالتزام الاستمراري إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذا حصل على وسط حسابي قدره (4.005) واظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد التمكين العاملين

ومستوى الالتزام التنظيمي وهذا يعني بان تبني استراتيجية تمكين العاملين ارتباطا بمستوى الالتزام التنظيمي ونجد كذلك إلى وجود اثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادها في مستوى الالتزام.

وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي اوردناه عن ابعاد تمكين العاملين ومالها تأثير في مستوى الالتزام التنظيمي .

2. **دراسة محمد بن غالب العوفي، عنونت بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية** على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض وهي رسالة مقدمة استكمالا الحصول على درجة الماجستير للعلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض "2005 "كان الغرض من هذه الدراسة :

- ✓ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض السعودية .
- ✓ الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .
- ✓ كشف اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق و طبيعة العلاقة بينهما في منطقة الرياض بالسعودية .
- ✓ تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الرقابة .

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عمال هيئة الرقابة والتحقيق والبالغ عددهم 240 موظفا وفقا للمسح الشامل تم قبول 167 استمارة ، اسفر تحليل بياناتها على النتائج التالية:

- ✓ جميع قيم الثقافة التنظيمية السائدة بهيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة .
- ✓ وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
- ✓ تميل عينة الدراسة بهيئة الرقابة والتحقيق إلى وجود الالتزام التنظيمي بالهيئة .

- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين قيم الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية .

➢ **الدراسات التي ربطت بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي:**

1- **سمية جقيدل**، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط بالإضافة إلى التعرف على دلالات الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة المتكونة من 125 عامل تم إختيارها بطريقة عشوائية مع استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها :

- ✓ مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط ، اما مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لصالح الإناث .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لصالح (1-5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5-10 سنوات) في مستوى الالتزام التنظيمي .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

2- دراسة نماء جواد لعبيدي بعنوان "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي "

هدف البحث إلى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث لعلمي وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث وقد تم استفتاء عينة من

(67) فردا من العاملين في الوزارة منهم مدراء اقسام مسؤولين شعب ووحدات وباستخدام بعض الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) وقد تم توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- ✓ وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و بنسبة 1 % عند مستوى معنوي(0.349) بينما اشارت النتائج إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة و بلغت (.512)

اما اهم الاستنتاجات فتمثلت :

- ✓ وجود ارتباط وتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة وخلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة .

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نرى انها تتفق مع الدراسة التي نجريها خاصة في الجوانب المنهجية وذلك باستعمال المنهج الوصفي واداة الاستبيان والاستمارة في جمع البيانات، كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ابعاد متغير المستقل وكذلك في ابعاد المتغير التابع مما قد يجعل نتائج الدراسة الحالية تختلف مع نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة.

تحديد مصطلحات الدراسة :

1- **العدالة التنظيمية:** وهي حالة يشعر بها الفرد بالمساوات من عدمه من خلال الأسلوب الذي يستخدمه المدير وكذلك لمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع الآخرين .

2- **تعريف أبعاد العدالة:**

- ✓ **العدالة التوزيعية:** هي إدراك الموظف لعدالة توزيع المدخلات والمخرجات المرتبطة بالوظيفة في المنظمة .

- ✓ **العدالة التعاملية:** هي إدراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء اثناء تطبيق الإجراءات والقوانين عليهم .
- ✓ **العدالة الإجرائية:** هي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة .
- ✓ **الالتزام التنظيمي:** هو الرغبة الداخلية لدى العامل في المؤسسة لبذل اقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتحقيق اهدافها .

تعريف أبعاد الالتزام التنظيمي :

- ✓ **الالتزام العاطفي (الوجداني)** : عرف توسي هذا البعد بانه يمثل "تواجد الفرد وتطابقه مع المنظمة كونها تمثل ما يمثله الفرد"، واشار السوداني إلى ان هذا البعد يشير إلى الارتباط الشخصي والنفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها فهو يقيس القوة النفسية التي تأثر على إحساس الفرد نتيجة ارتباطه بالمنظمة .
- ✓ عرفه توسي على انه يشير إلى "الالتزام بالبقاء في المنظمة لكون الفرد لا يستطيع تركها.
- ✓ **الالتزام المعياري او الأخلاقي:** يعرف على انه ولاء الفرد للمنظمة يكون نابعا من شعوره بالالتزام الأخلاقي والذي يفرض عليه البقاء فيها .

الفصل الأول

تمهيد

من بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإدارية، واستحوذت اهتمام الكثير من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية، حيث أصبح يحول عليها في الارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين، فقد حظى بهذا الاهتمام الكبير للدور الذي تؤديه في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة والتأثير المباشر على أداء العاملين والمنظمة معا.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح ماهية العدالة التنظيمية ومن خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: متطلبات العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

إن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العاملين للعدالة، لذا يصعب قياس هذا المفهوم لأنه يستند أساسا إلى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وتعد العدالة أقوى متنبأ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل العاملين بنية إدراكهم للمعاملة العادلة للمنظمة.

المطلب الأول: نشأة العدالة التنظيمية

تطور مفهوم العدالة التنظيمية منذ خمسينات القرن الماضي حيث نشأ مفهوم عدالة التوزيع (Distributive Justice) إلى أن تليها ظهور موجة عدالة الإجراءات (Proce dural Justice) في منتصف سبعينات ذلك القرن، وبعد ذلك ظهور موجة عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonnel Justice) من ثمانينيات القرن الماضي (Whisenant & sanucker ,2009) ومن أبرز تعاريف العدالة التنظيمية التي يتناولها الباحثون في دراساتهم، التعريف العائد لدراسة (1996) Greenberg والذي ينطوي على إدراكات الموظفين حول مدى معاملتهم بإنصاف ضمن مكان عملهم، وأنه كيف لمثل تلك الإدراكات أن تؤثر على المخرجات التنظيمية، مثل سلوكيات المواصلة التنظيمية الاجتماعية وغيرها من المخرجات التنظيمية في حين يعتبر زايد (2006) أن العدالة التنظيمية تعد من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة بغية تحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى يأخذ المفهوم الذي أوردته دراسة (2007) Cropanzano,Bowenk Gilliland أيضا صدى في الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية، حيث عرفت العدالة التنظيمية بأنه التقييم الشخصي للمكانة الأخلاقية والمعنوية للسلوك الإداري وبغض النظر عن مفاهيم العدالة التنظيمية التي تناولها العديد من الدراسات، إلا أنه يوجد إتجاه سائد بأن إدراك العاملين عدم وجود عدالة تنظيمية ضمن مكان عملهم يؤدي إلى خلق حالة من التوتر تترك أثرا سلبيا على المنظمة (الخشروم، 2010).[1]

[1] أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق،2015، ص 28.

المطلب الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية من المهم البدء بطرح معاني لفظ العدالة باعتبارها الأصل المكون لمفهوم العدالة التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم العدالة

- **مفهوم العدالة لغة:** العدالة مشتقة من العدل والعدل الجور، وعدل الحكم تعديلا إقامة وعدله بمعنى وازنه، والعدل هي المثل والنظير كالعدل والعديل والإعتدال، وعدل عن الطريق أي ماله عنه، وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا فإقامة العدل هي التسوية بين النظيرين والنظراء.[1]
- **مفهوم العدالة اصطلاحا:** بأنه كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن بأخذ حقه دون تميز فرد وآخر.[2]

- عرف جابر وكفافي 1995 العدالة (Faimess) في معجم علم النفس والطب النفسي بأنها فلسفة إحدى الفضائل الأربع الكبرى التي قالها الفلاسفة منذ القدم وهي الحكمة والشجاعة والعدل والعفة.

- عرف سالم وآخرون 1992 العدل (Justice) بأنه حرص الفرد على أن يقيم نوعا من التوازن بين مختلف جوانب حياته وأن يتكامل بتجرد وموضوعية مع أهله واصدقائه ووظيفته وأن لا يتأثر بدوافعه نحوهم.[3]

[1] سهام علاوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 8.

[2] معمري حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنسل شهادة الدكتوراه، العلوم في علم النفس، جامعة ورقلة، سنة 2014، ص 52.

[3] يوسف حجيم سلطان الطائي، النكاد الأخلاقي (مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017-1438هـ، ص 176.

- وقال المقدسي العدالة هي " استواء أحواله في دينه واعتدال أقواله وافعاله".[1]

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

الفرع الثاني: مفهوم العادلة التنظيمية

يستمد مفهوم العادلة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي أقترحها Adams1963 وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى إعتبار هذه النظرية إحدى أهم النظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

- ✓ تعرف العدالة التنظيمية بأنها " النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم".[3]
- ✓ وأيضا تعني العدالة التنظيمية: "بأنها إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظمتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت والتعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا".[4]
- ✓ ويشير كل من (Mopni weathington) أن العدالة التنظيمية تعبر عن مستوى إدراك العاملين للمساواة أو العدالة فيما يحصلون عليه من حوافز وعوائد أو إجراءات تتخذ في حقهم داخل المنظمة.[5]

[1] محمد السيد عبد المنصف الوزير، العدالة الاجتماعية بين الفلسفة اليونانية والفلسفة الإسلامية أنماط نماذج، جامعة الأزهر الشريف، 2017، ص 7.

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

[3] عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008، ص 30-32.

[4] نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 1، العدد 24، 2012، ص 80.

[5] بلحاج يمينة، مخلوفي فايزة، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،جامعة يحي فارس،المدية، 2019-2020، ص 5.

- ✓ تعرف أيضا العدالة التنظيمية بانها: " العلاقة المباشرة بين الفرص التي توفرها المنظمة، ومستويات المعرفة والمهارات والجهود والمساهمات الإجمالية للعمال في العمل.[1]
- ✓ حيث Adam 1963 يرى فكرة العدالة التنظيمية تعود إلى نظرية الإنصاف أو المساواة والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدهم يتحدد وذلك مقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات وهي:
  - شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم.
  - شعور الفرد بعدم الإنصاف.
  - شعور الفرد بالمحاباة.[2]

كما عرفت أيضا العدالة التنظيمية: "بأنها الطريقة التي بحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".[3]

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: " الصفة التي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب، الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".[4]

مما سبق ذكره يتضح لنا العدالة التنظيمية هي قيمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

---

[1] Mucahit celik and Mehmet Serimer k.organizatormal juytice and Mativation Relationship:the case of Adiganan univerctiy, social science journal, university of Istanbul, N° 11, 2012, p 359-360.

[2] قاسم نابت علوان، تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي ليبيا، العدد 7، 2007، ص 59.

[3] فتحي محسن شماء، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، مجلد 1، العدد 27، 2019، ص 100.

[4] نضال حمدان، مصطفى المصري، واقع العدالة التنظيمية كمصدر للتنافسية من خلال ممارسة الجامعات الفلسطينية لمعيار أمن المعلومات في ضوء التماثل التنظيمي، مقترح نطبيقي تنموي استراتيجي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 35، 2018، ص 10.

وبناءا لذلك يمكن لنا أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها: " درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في إتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة".[1]

– وقد تعددت أراء وتعريفات الكتاب والباحثين للعدالة التنظيمية إلا أنها لم تختلف من حيث المعنى في الجدول الموالي إدراج مجموعة من المفاهيم لبعض الكتاب والباحثين.

الجدول (1–1): مفهوم العدالة التنظيمية حسب بعض الإقتصاديين :

1963 J.stay Adans	شعور الموظف بالانصاف من عدمه ويتجدد ذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات إلى مدخلاتهم.
1990 Greenberg	الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.
1997 cropuzana & Geenberg	عبارة إدراك الأفراد لحالة الإنصاف والعدالة داخل المنظمة.
2001 Calquittetal	التركيز على السوابق و النتائج لنوعين من المدركات الذاتية التي تعرف بعدالة التوزيع المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد توزيعات تلك المخرجات.
2003 Saal Moore	القيمة المتحصلة من جراء إدارك الموظف للنزاهة والموضوعية لإجراءات والمخرجات الحاملة في المنظمة التي يعمل بها.
2009 Ishak & Alan	مدى إدراك الموظفين للمعاملة العدالة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.
شعبان 2010	هي مجموعة من الإجراءات والتفاعلات والتوزيعات بين الأفراد والمنظمة الغرض منها تحقيق الأهداف.

[1] عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الغتجاهات الإدارية المعاصرة، مرجع سابق، ص 33.

العليان 2016	إدراك الموظف لحصوله على عوائد مجزية تتناسب مع الجهود الذي يبذله وإشراكه في صنع القرارات التي تخص عمله، وإحساسه يتعامل المسؤولين معه بموضوعية وإحترام داخل عمله.

المصدر: قاسيمي رمضان، مساهمة القيادة التحويلة في تحقيق العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحى فارس بالمدية، 2018-2019، ص66.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية العدالة التنظيمية

إن المفهوم العدالة التنظيمية أهمية كبرى في أداء المؤسسات التنظيمية، حيث تلعب العدالة التنظيمية دورا بارزا في تماسك النظم الإدارية بمستوياتها، كافة كما أنها تعكس صورة جميلة للمؤسسة من خلال إبراز نتائج العمل في أكمل صورة وأحسنها، وتماسك أفرادها وتعاملهم الحسن بعضهم مع بعض، واحترامهم وتقديرهم لبعضهم والأخرين، ومن هنا يمكن أن تبرز أهم النقاط والخطوط العريضة التي تمثل مدى أهمية العدالة التنظيمية للمنظمة التعليمة على وجه الخصوص، والمنظمات الإدارية بشكل عام وهي:[1]

- ✓ أن العدالة التنظيمية تبين حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعة.[2]
- ✓ تحقق العدالة التنظيمية السيطرة الفعلية والتحكم في عملية إتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعد هاما في ذلك.

[1] محمود عبد الرحيم، بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتعويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومة الثانوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015، ص 23.

[2] قصة راضية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، كلية الرياضيات وعلوم المادة، بجامعة قاصدى مرباح ورقلة، 2017-2018، ص 03.

- ✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكي في حالات الرضا عند المرؤوسين تجاه الرؤساء وهي الإلتزام التنظيمي.[1]
- ✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- ✓ تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الإجتماعية و الأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.[2]
- ✓ العدالة التنظيمية لديها القدرة على خلق فوائد قوية للمنظمات والموظفين عنه حد سواء، وتشمل المزيد من الثقة والإلتزام وفي المقابل، بأن النظام التنظيمي يشبه المذبيات المسببة للتآكل التي يمكن أن تحل الروابط داخل المجتمع وتؤدي الفرد وتضر المنظمة.[3]

الفرع الثاني: أهداف العدالة التنظيمية

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، حيث أن العامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية لا يمكنه التغير من سلوكه من الناحية التي تخدم مؤسسة فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها وفي كيفية تطبيقها لمختلف الإجراءات يقوي من مشاعره نحوها وينمي روح إنتمائية لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية أو الأداء المطلوب منه.[4]

– إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعة، تسلك العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجور التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

---

[1] خالد رجم، تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص 446.

[2] سمية جفيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة نهاية الدراسة شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 40.

[3] ضرغام علي العميدي، الباحث علي عبيد براك، العدالة التنظيمية إستراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الإنتقامية لدى العاملين ،مجلة مركز دراسات الكوفة ،الكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلد01،العدد2021،03، ص 81.

[4] حماز ربيحية، اثر العدالة التنظيمية في السلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس ،المدية،2020-2021، ص 15.

– العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب، تؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، كما أنها تبرز منظومة للتقييم الإجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة.[1]

[1] راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي،2015-2016، ص 28.

المبحث الثاني: متطلبات العدالة التنظيمية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى جوانب مرتبطة بالعدالة التنظيمية لمنظمات لا بد من معرفتها مراعاتها عند رغبة المنظمة وقياداتها والوصول للعدالة التنظيمية وتحقيق متطلباتها سوف نتحدث على مبادئ التنظيمية ومقومات العدالة التنظيمية وبالإضافة إلى نظريات العدالة التنظيمية .

المطلب الأول: مبادئ العدالة التنظيمية

قدم **Green Berg** عدد من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفي مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وهي:

1. **مبدأ المساواة:** يتمثل هذا المبدأ في تكافئ الفرص و الأجور و الحوافز و الواجبات الوظيفية، دون تميز أو تحييز ضد موظفي المنظمة.
2. **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن يتشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.[1]
3. **مبدأ الشفافية والإنصاف:** هي إمكانية الحصول على المعلومات دقيقة وبشكل واضح دون قيود فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنها توفر لهم المعلومات عن الإجراءات والرقابة على متخذي القرار في الإدارة فهي مهمة يجب تفعليها إذا أرادات المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية.
4. **مبدأ الإنصاف:** القرارات الموزعة في المنظمة أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية.
5. **مبدأ الأخلاقي:** تعني كل الإجراءات يجب أن تكون متوافقة مع التقييم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.

[1] محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتحكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الإجتماعي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم الاقتصادية، العرف، 2018، ص 33.

6. **مبدأ الدقة والتصحيح**: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة قابلة للتصحيح في حالة الخطأ.[1]

7. **مبدأ الالتزام**: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفق للمعايير والقوانين الطبقة.[2]

الشكل رقم (1-1) مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على ما سبق

المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

لقد استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، وبشكل موجز فإن هذه النظريات تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل

[1] بلي فاطمة الزهراء، أثار العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،جامعة يحي فارس،المدية، 2019-2020، ص 41.

[2] بطة مليكة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 29.

مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإن تساوي المعدلات يشعر الفرد بالعدالة، أما إذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعورا بالتوتر.[1]

ونظرا لأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، فقد انصبت جهود الباحثيين على تفسيرها لتصبح موضوعا مستقلا له نظرياته وباحثوه المتخصصون، ومن أهم هذه النظريات: نظرية العدالة لأدمز، ونظرية العدالة لرولس، ونظرية العدالة لبورتر و لولر، ونظرية لفردركسون.

الفرع الأول: نظرية العدالة لأدمز Adams

لقد ارتبط تطوير نظرية العدالة في أساسها وتجربتها باسم Stacg Adams وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة، ونظرية المساواة أو العدالة، ويرى أدمز (Adams 1963) أن إحساس العامل يخلل العدالة التنظيمية في مؤسسة أو جامعة يعتمد على عملية المقارنة مع ذاته، وذلك من خلال ما يأتي:

- مقارنة الفرد إنجازاته مع ما يستحق، وحصوله على أقل مما يستحق، وهنا يترتب عليه شعور العامل بحالة من الغضب أو السخط.
- مقارنة الفرد مع ما يستحق، وحصوله على أكثر مما يستحق، مما يترتب عليه شعوره بالذنب.

وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثالها العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

[1] ريما محمود عبده العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، أطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه،تخصص الإدارة التربوية،جامعة اليرموك، الأردن، 2011، ص ص 15-17.

الفرع الثاني: نظرية التعزيز (روادها سكنر)

- نظرية من نظريات الدوافع المبنية على العلاقات بين السلوك (الفعلي) ونتائج هذا السلوك.
- هذه النظرية توضح الحفز من خلال النظر في العلاقة بين السلوك ونتائجه لخبرات الفردية وهي تركز على تعديل سلوك الموظفين في العمل من خلال استخدام مكافآت وعقوبات محددة.[1]
- تعديل السلوك التنظيمي هو الاسم الذي يطلق على التطبيق العملي لنظرية التعزيز لتعديل السلوك الإنساني والافتراض الأساسي لتعديل السلوك نحو قاعدة الثانية والذي ينص بأن السلوك الذي يتم بعزيزة بشكل إيجابي يخدم من أجل تكراره والسلوك الذي لا يتم تعزيزه بميل إلى عدم تكراراه.
- التعزيز يعرف بأنه أي شيء يسبب سلوك محدد من أجل تكراره هناك أربعة أدوات لنظرية التعزيز:

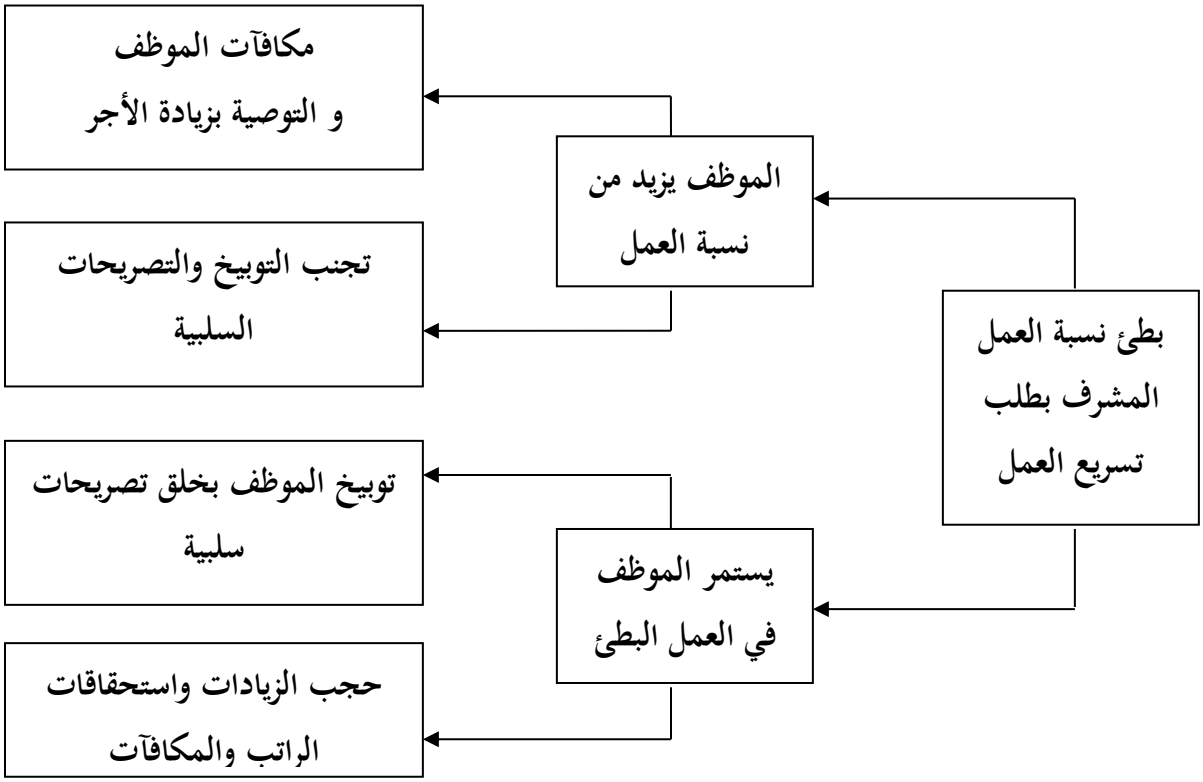
1. التعزيز الإيجابي.
2. إلغاء التعليم.
3. العقوبة.
4. الإلغاء.

كل نمط من أنماط التعزيز يكون نتيجة للسلوك المرغوب أو غير المرغوب والتي تنتج عن سلوك الشخص هي نتائج مرغوبة وغير مرغوبة لسلوك الشخص.[2]

والشكل الموالي يلخص الأنماط الأربعة للتعزيز:

[1] هيثم العاني ،إدارة بالحوافز التحفيز والمكأفات ،الطبعة ألأولى ،دار كنوز ،المعرفةالعلمية للنشر والتوزيع،عمان ،2007، ص119.
[2] هيثم العاني، نفس المرجع السابق،ص120.

الشكل رقم (1-2): الأنماط الأربعة للتعزيز



المصدر: هيثم العاني، مرجع سابق، ص 120

الفرع الثالث: العدالة لورلس Rowis

إن نظرية (Johm Rowis) عن العدالة التنظيمية اعتمدت تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعية الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص وفي الجانب الثاني يفترض (Rowis) أن هؤلاء الناس يجتمعون وينفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبادئ عن العدالة.

وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطواعية، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقائهم وتعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام المهام

والواجبات، ومن سمى Rowis العدالة التي تحقق من الاجتماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافا أو العدالة هي الإنصاف ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعة والإجتماعية في تلك الحالة الإفتراضية الأولى.

الفرع الرابع: نظرية العدالة لبورتر ولولر Porter and Lowler

تعد هذه النظرية تطوير لنظرية التوقع لعزوم وذلك بتطوير لنظرية التوقع لفروم وذلك بإضافة متغير جديد، وهو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا الفرد وفقا بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعليا له مع العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها أي أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وهذه العوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة وقد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون مثل الأجر أو الراتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها، من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظرا البعد الذاتي لفهم الفرد و توقعاته.[1]

الفرع الخامس: نظرية العدالة الاجتماعية لفردركوسون Fredriekson

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الإجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الستينات أو الذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وقد أشار Fredriekson أن هذه الظروف الإجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع على أساس المساواة دون تميز في الأجور والحقوق، وجعل العوائد يقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إضلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردركسون نظريته في العدالة يوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، الافتراضات التالية لنظرية:

[1] هبة الهادي محمد البرناوي،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر،كلية الإقتصاد،جامعة بنغازي،2013-2014، ص29.

أ. **التمثيل البروقراطي**: من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات و المطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

ب. حرية التعبير في الصحافة: لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والإلتزامات القانونية.

ج. قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة: والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.[1]

وفي ضوء هذه النظرية يصنف (فردركسون) العدالة إلى:

- **العدالة الفردية**: بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.
- **العدالة الفئوية**: في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة.
- **العدالة الطبقية**: بين الجماعات العرفية المكونة للمجتمع من العاملة العادلة في الوظائف والتعليم، وغيرها من المنافع.
- **العدالة القطاعية**: وذلك يتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص وأن يكون الأجور على أساس الجهود المبذولة على أساس القطاع.

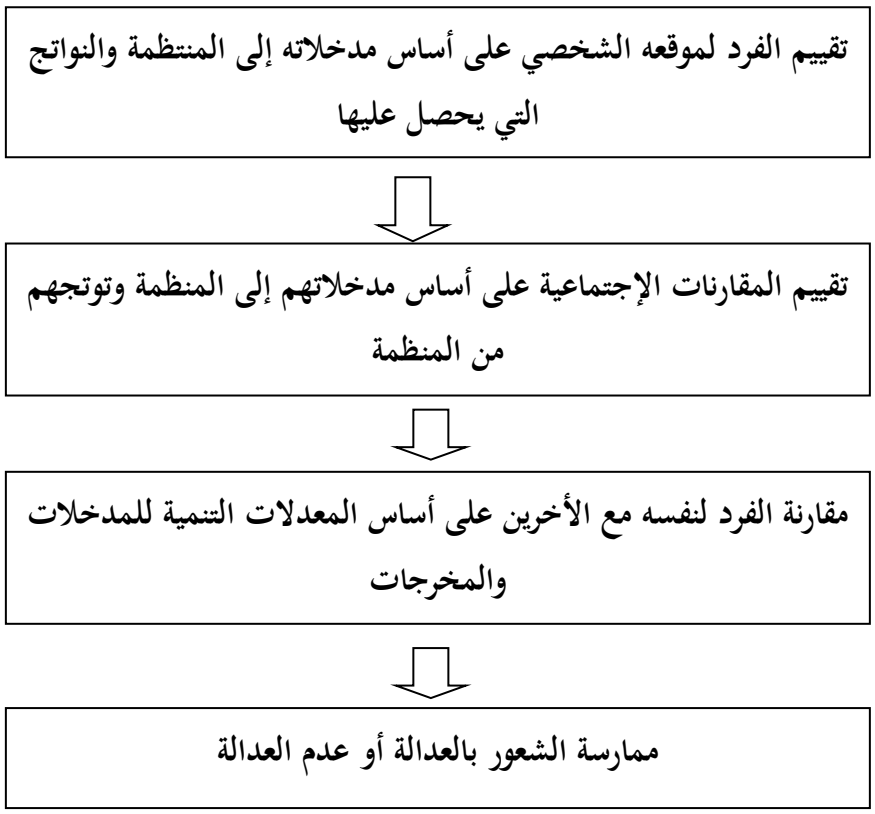
المطلب الثالث: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة المقومات الأساسية والعامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المؤسسات للحصول على معاملة عادلة وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الاخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقية المقارنات التي يمكن بناءها استنادا إلى

[1] فريال غرارة، الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2019-2020، ص ص 11-12.

مقتضيات الدافعية التحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم بحسب الصيغة الإدارية لتشكيل العدالة التنظيمية وعلى نحو ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–3): مقومات العدالة التنظيمية

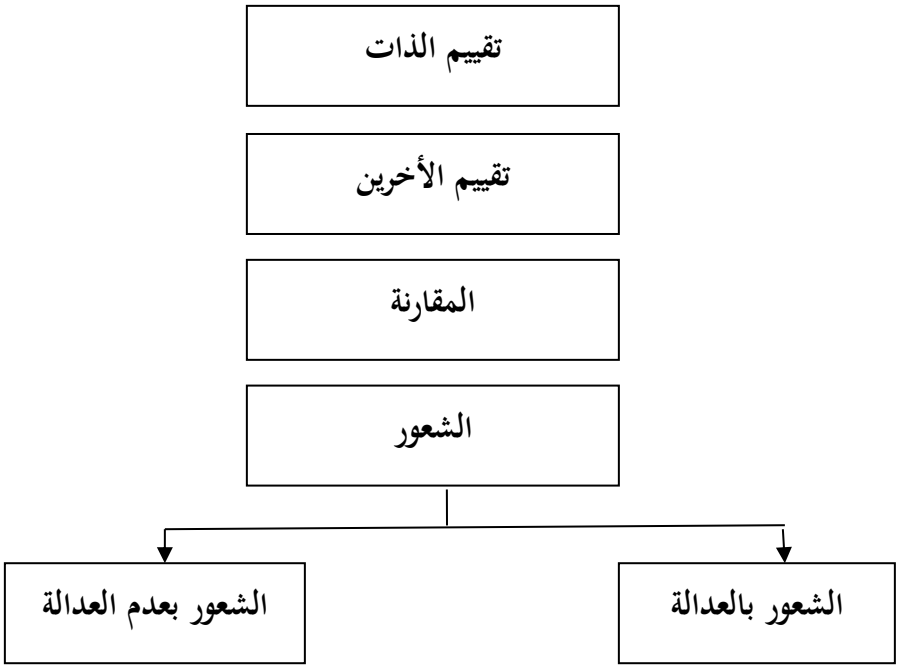


المصدر: حمزة معمري، مرجع سابق، ص 64

ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية تكون من خلال أربع خطوات، في البداية يقوم الفرد بتقييم ذاته في المنظمة التي يعمل بها، تم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين في منظماتهم وبعدها يقوم بعملية المقارنة والمخرجات أي يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين، وفي الأخير ينتج من هذه المقارنة شعور الفرد إما بالعدالة أو عدم العدالة.

وقد أوضح (Moorm and Griffim) أنماط السلوك الأعضاء المؤسسة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها والدافعية المدعمة لها، وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية



المصدر: الشريفة بوالأنوار، اثر العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، علوم التسيير، التخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص 170-180

المبحث الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية

يتشكل المفهوم الكامل للعدالة التنظيمية من مجموعة أبعاد يبني عليها العاملون إدراكهم للعدالة من عدمه، وفي ما يلي سنتطرق إلى أشكال العدالة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى آثار العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: أشكال العدالة التنظيمية

تظهر أشكال العدالة التنظيمية التي تختلف وتتعدد من خلالها الأداء، التي كانت شغل الشاغل لأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها.

الفرع الأول: العدالة الداخلية

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عدا في مكافأة، مؤهلات لتشغل الوظيفة مثلا راتب المحاسب يتناسب مع مؤهلات العلمية التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.[1]

الفرع الثاني: العدالة الخارجية

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنته بين الوظائف ضمن المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، فالمقارنة بين جهاز المخرجات في المؤسسات الأولى مع جهاز مخرجات في المؤسسات الثانية حيث يمكن التواصل إلى مدى وجود عدالة في المؤسسات معينة دون غيرها من المؤسسات.[2]

[1] بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 306.

[2] حمود الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 177-178

الفرع الثالث: العدالة الفردية

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملين في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة.

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات كأن يقارب بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيها لو عمل بين موقع أو أخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز) ومن هنا يستطيع العامل تقييم ما يحصل هو وما يحصل عليه غيره من مكافآتهم جهدا وعملا، ويحكم في مدى عدالة ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

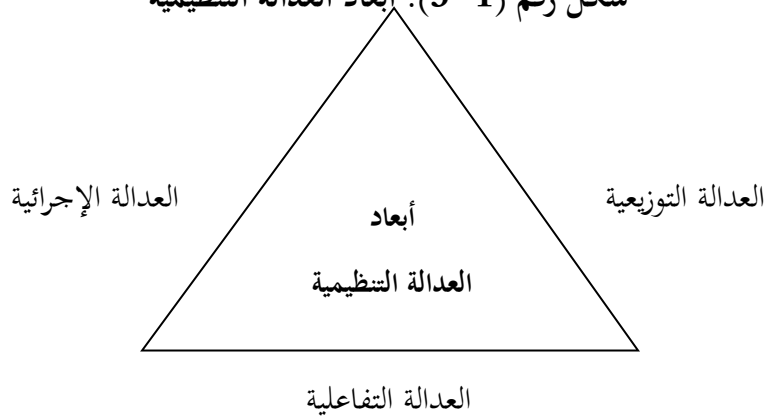
إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتغيير كيفية تقييم والمؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقه عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.[1]

المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

لم يوجد إتفاق تام حول أبعاد العدالة التنظيمية ولا زال هناك جدال مستمر في الدراسات حول ما إذا كان هناك أبعاد متعددة للعدالة التنظيمية، وإن كان بالإمكان فصلها عن بعضها البعض، حيث تركزت المناقشات على اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية وهي موضحة في الشكل التالي:

[1] مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعي، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 57-58.

شكل رقم (1-5): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: محمد عبد السعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2018، ص 20.

الفرع الأول: العدالة التوزيعية

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من عوائد قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على عملية المخرجات أي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه العوائد.[1]

وتشير العدالة التوزيعية إلى إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفتهم في المنظمة، حيث يتحقق هذا البعد بين العاملين عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم حيث ينزع العاملون إلى تقييم نتائج أعمالهم وفق قاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة وللعدالة التوزيعية جانبان هما:

أولا- الجانب المادي (هيكل التوزيعات): ويعد مهما من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي.

[1] عبد البارئ درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 242

ثانيا– الجانب الإجتماعي: ويعبر عن الممارسة الشخصية التي يعامل بها المدير العامل الذي يحصل على مكافآت، أي بعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ.[1]

كما أن الدراسات فقد حددت ثلاثة قواعد أساسية تقوم عليها العدالة التوزيعية:

1. المساواة بأن يتم معاملة الجميع بنفس الطريقة دون النظر غلى الفروق الشخصية وبعيدا عن أي عامل تميز (اللون، العرف، النسب) بل يأخذ الجميع فرص متساوية، ويكون التوزيع على أساس الإنتاجية والمعارف والمهارات.[2]

2. قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرف، القابلية...الخ)، يجب أن يتساوى من الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات على الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذ حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.[3]

3. قاعدة الحاجة تقوم على فكرة اختلاف التوزيع على حسب الحاجة الأولى (الملحقة)، فيتم تقدير وتقديم الأفراد الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض تساوي الظروف الأخرى مثلا: عاملة متزوجة ولديها أطفال تختلف عن العاملة غير المتزوجة).[4]

أما عن محددات عدالة التوزيع فتتمثل في الآتي:

أ. توزيع العمل: ويقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة وظائف على كل فرد أن يتولى وظيفية، والهدف الرئيسي من توزيع عبئ العمل هو زيادة كفاءة العمال المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم عوائدهم.

---

[1] ماهر علي الخزاعي، دور العمالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة، دراسة ميدانية المشافي الجامعية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 37، العدد1، 2015، ص 489.

[2] فراح العربي، أثر العدالة والنفقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص 76.

[3] سرير الحرتسي، حياة كريمة، العدالة التنظيمية دورها في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين Saa جامعة البليدة 2، ص 4. www.univ-blida2.dz

[4] فراح العربي، نفس المرجع السابق، ص 77.

ب. تقدير الأجر المناسب: أي إعطاء الفرد الأجر الذي يناسب مع الجهد الذي بذله وبمعنى أخر تحديد الأجر العادل مقابل الكمية العادلة من العمل.[1]

الفرع الثاني: العدالة الإجرائية

هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية، بمعنى مدى شعور الموظف بعدالة طرق وأساليب تعامل الإدارة بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية.

يعد ظهور بعد أخر للعدالة التنظيمية في بداية الثمانيات من القرن العشرين وهو العدالة الإجرائية، فإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة القرارات التي اتخذت بشأن ذلك التوزيع.

تشير العدالة الإجرائية إلى إدراك العاملين لعدالة الوسائل التي من خلالها تحدد النواتج التي يحصلون عليها بمعنى أخر، أن القرارات العدالة هي تلك القرارات التي تبلور كنتيجة.

وقد عرفها Grubber Forger بأنها إحساس العاملين بأن الإجراءات تتخذ من قبل المنظمة في تحديد من يستحق التقدير هي إجراءات عادلة.[2]

ونلخص من ذلك إن العدالة الإجرائية تشمل ثلاثة عناصر وهي:

- القوانين والقواعد الرسمية للإجراءات.
- شرح عملية صنع القرار.
- التفاعل بين القائد والمرؤسين.

وعند اتخاذ القرارات يجب مراعاة ما يلي:

[1] مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الأستاذة المؤقتين الجمعيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة ورقلة، جزائر، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص 484.

[2] ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، 2017، ص 9.

أ. **قاعدة الاستئناف:** وهي المرونة في اتخاذ القرار إذا ظهر ما يبرز ذلك.

ب. **القاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم إتخاذ القرارات وفقا للمعايير الأخلاقية العادلة.

ج. **قاعدة التمثيل:** حيث يشمل اتخاذ القرار جميع وجهات النظر.

د. **قاعدة عدم الانحياز:** أي تفعيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

هـ. **قاعدة الدقة:** أي اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة.

كما عرف Moormani Kchoff عدالة الإجراءات بأنها تتكون مما يلي:

- تعديل وجهة نظر الموظف.
- تجنب التحيز الشخصي.
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.[1]

الفرع الثالث: العدالة التفاعلية

- تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها.
- ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة.
- ويندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى إحترام الأخرين والهدف في التعامل معهم، ويقول الخنشالي 2004، بأن عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الإجتماعية، حيث يتم من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة لقرارات التي تخص وظيفة بصراحة وأن يأخذ المدير بنظر الإعتبار مطالب العامل الشخصية وأن يبدي المدير اهتماما بمصلحة ويشركه في معرفة الناتج المترتبة عن إتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفة والمبررات والأسباب المنطقية أي دعت لإتخاذ مثل تلك القرارات.[2]

[1] وليد حليم عازي، دوافع وإحتباجات العمل وأثرها على الرضا الوظفي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 98-99.
[2] عبد البارئ درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة،نفس المرجع السابق، ص 243.

فعدالة التفاعل تمثل أفكار ومعتقد أنه بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات لها وتمثل المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية.[1]

أما قواعد العدالة التفاعلية فتتمثل فيما يلي:

1. **قاعدة الاحترام** Pespet تحتم هذه القاعدة إظهار نوع من مراعاة للأخرين ومشاعرهم، والتزولي عند رغبتهم، والتعبير عن التقدير والامتنان لهم.

2. **قاعدة اللباقة** POlitoness تشير قاعدة اللباقة إلى ضرورة إظهار اهتماما بمصالح الأخرين أفكارهم، جهودهم ومقترحاتهم....الخ، وذلك في كل من كلامناوسلوكياتنا.

3. **قاعدة الملائمة** Peropriety تعني أن لا تخرج أقوالنا، أفعالنا وسلوكياتنا و تفاعلاتنا عن المعايير الاجتماعية المعمول بها.

4. **قاعدة الكرامة** Dignity تستلزم التصرف على نحو محترم.

5. **قاعدة الحساسية** Sensitikity تضم هذه القاعدة جميع القواعد السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساس لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين والفروق بينهم في كل هذا ويحاول مراعاة ذلك في تعاملهم معهم.[2]

المطلب الثالث: أثار العدالة التنظيمية

تحظى أثار العدالة التنظيمية على عدد من المتغيرات وسلوكيات العمال التي من خلالها يتم توفيرها في المنظمة وإدراك العمال لها يؤدي إذاإلى الكثير من المتغيرات التنظيمية الإيجابية كالثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى رضا الوظيفي ودوراته العمل.

[1] عماد برداوي، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة نفطال بشار، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد1، 2017، ص 172.

[2] مبروح عبد الوهاب، نحو نموذج لقواعد العدالة، كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة2، مجلة أبحاث النفسية وتربوية، العدد 10، مجلد ج، 2017، ص ص 565-566.

الفرع الأول: الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، ولا يوجد تعريف متفق عليه ومقبول للثقة، إلا أن غالبية تعريفات الباحثيين تدور حول مدى التأكد الذاتي لدى فردين أو أكثر من التوقعات المتعلقة بالإمكانات والأمانة والشفافية والإعتمادية في الطرف الأخر وخاصة في المواقف الحرجة.

ويعرف مصطلح الثقة التنظيمية بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يجملها الأفراد إتجاه نوايا وسلوكيات مختلف أعضاء المنظمة بناءا على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض.[1]

وبالتالي فإن الثقة التنظيمية أثر على سلوكيات العمال، كما لها أثر على محددات من بينها العدالة التنظيمية،حيث لخص الباحث إلى إتفاق معظم الدراسات السابقة على وجود تأثير للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، وأن العدالة الإجرائية والتوزيعية يفسرا التباين في الثقة التنظيمية بدرجة أكبر من عدالة التعاملات، كما اتضح تركيز معظم الدراسات على الثقة في المدير، لذلك سيتناول البحث الثقة الرأسية وبصفة خاصة الثقة في المدير، إلى جانب الثقة الأفقية، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الفرص كالتالي.

يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للعدالة التنظيمية المدركة على الثقة التنظيمية ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للعدالة الإجرائية المدركة على الثقة في المدير.
- يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للعدالة الإجرائية المدركة على الثقة في زملاء العمل.
- يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للعدالة التوزيعية المدركة على الثقة في المدير.
- يوجد تأثير معنوي وجب مباشر للعدالة التوزيعية المدركة على الثقة في زملاء العمل.
- يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للعدالة التعاملات المدركة على الثقة في المدير.

[1] يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 12، سنة 2014، ص ص 292-293.

- يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للعدالة التعاملات المدركة على الثقة في زملاء العمل.[1]

الفرع الثاني: الالتزام التنظيمي

إن الاهتمام الذي ناله مفهوم الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين أدى إلى اختلاف تعريفاته وذلك لتعدد المصطلحات والزوايا التي نظرت إليه.

- انطلاقا من أعمال Mow day/g/Lee فقد تم تعريف الإلتزام التنظيمي على أنه قوة متعلقة بالوفاء والانتماء إلى مؤسسة معينة (بعيينها).[2]

- كما عرف الإلتزام التنظيمي بأنه إلتزام المنظمة بتحقيق أهدافها وغاياتها كما تظهره أهدافها المعلنة وسياساتها وإجراءاتها وتخصيصها لمواردها وهو توجه ينظر للتنظيم أو المنظمة ككل باعتبارها كيان موحد.[3]

ومن خلال دراسة ميدانية أجريت حول أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام عند شعورهم وإدراكهم للعدالة التوزيعية، كما أن عدم عدالة الإجراءات المتحدة تخفض من مستوى التزام العمال بالمنظمة.[4]

الفرع الثالث: الرضا الوظيفي

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

[1] نيفين عزت على الحبيشي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية الدور الوسيط للثقة التنظيمية، مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد 11، العدد 04، سنة 2020، ص ص 181-182.

[2] بوشلوش عبد الحليم ومرداوي كمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2، جامعة عبد الحميد بن باديس قسنطينة، مجلة الدراسات إقتصادية، المجلد العدد 03، 2017، ص 55.

[3] الدكتور قيس إبراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، جامعة السليمانية، الهيئة الكرد ستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، ص 79.

[4] نماء جواد العبيدي، نفس المرجع سابق، ص 79.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة للارتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامه بمجموعة من الأعمال أو الواجبات والمهام بطريقة منطقية، أي أن الوظيفية تحقق الرضا الوظيفي إذا ساهمت في إشباع حاجات الفرد وساعدته على الإلتزام بقيمة ومعاير الذاتية واستغلال جميع الطاقات الفكرية والإبداعية والعلمية.

وعرف بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق "إنني راضي في وظيفتي".[1]

أما فيما يتعلق عن أثر العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي فيتجلي في أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تساهم في تقليل حدة الصراعات التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي، ويرى البعض أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، يقضي إلى وجود سلوك إيجابي للعاملين في المنظمة والعكس صحيح (Organ 1988) ويؤكد (kafayakd AL 2014) على وجود تأثير إيجابي لكل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية، كما توصلت دراسة (Tahayneh 2014) إلى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على رضا العاملين وتذهب دراسة (Heidari & Saeedi) إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر على درجة الرضا الوظيفي إستنادا إلى ميل الأفراد إلى العدالة والمساواة في العمل من خلال مقارنة مدخلاتهم بمخرجاتهم، ومقارنتها بأقرانهم إستنادا إلى نظرية التبادل الإجتماعي، حيث يسعى الأفراد لتعظيم مكاسبهم وتقليل خسارتهم.

وأشارت دراسة (Aryee et al 2002) إلى وجود تأثير مباشر لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على الرضا الوظيفي بينما تؤثر العدالة التوزيعية بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي.

كما توصلت دراسة (Dal vesco et al 2016) إلى أن كل من بعدي العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية لهما التأثير الأقوى على الرضا الوظيفي، بينما تؤثر كل من العدالة الشخصية والمعلوماتية بشكل أقل على درجة الرضا الوظيفي.[2]

[1] ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على رضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017، ص 10.

[2] رضا عطية عبد المعطي، التأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين المجلة العلمية الاقتصادية والتجارة، مجلد 51، العدد 1، 2021، ص ص 227-278.

الفرع الرابع: دوران العمل

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

ولقد عرف دوران العمل على أنه "ظاهرة تتمثل في حركة دخول وخروج عمالة المؤسسة، وتقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية معينة وعموما خلال سنة".

وبناءا على ما سبق ذكره ويمكن تعريف دوران العمل على أنه يشمل في مضمونه على نوعين من الحركة أو الانتقال وذلك بانتقال العاملين سواء خارجيا، اي أن العامل يترك عمله من المؤسسة التي يعمل بها لأسباب معينة.

أو الانتقال داخليا أي انتقال العمالة إلى المؤسسة سواء بإحلال عمال جدد محل الذين غادرو أو بالتنقل أي تحويل العامل من وظيفة لأخرى أو الترقية...

وتتم حركة العمالة خلال فترة زمنية محددة في أغلبها سنة وهي نفس الفترة التي يحسب فيها معدل دوران العمل.

أما عن أثر العدالة التنظيمية على دوران العمل يتمثل من خلال الدراسات الميدانية التي أجرها الباحثون من أجل هذا الغرض فلقد كشفت الأبحاث التي أجراها مالك أن العدالة التوزيعية لديها تأثير كبير على نوايا العمال الدوران، فيحث العمال عن فرص أخرى للعمل يدل على نيتهم لمغادرة المنظمة، وعندما يجدون فرص أفضل أنهم سوف يستقيلون من موضع عملهم الحالي.[1]

أما الدراسات حول العدالة التوزيعية والإجرائية ونية دوران العمل، فقد أظهرت نتائجها أن مدركات العمال للعدالة التوزيعية كما أنها تزيد من عزم العمال على مغادرة تخفضه أيضا، فالعامل عندما يدرك وجود العدالة

[1] بوعافية علية، تاثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص ص 57-58.

التوزيعية بالمنظمة لا يبدي أي نية لترك العمل، وهذا بتوافق مع الذي ذكره بونو عن وجود علاقة سلبية بين العدالة التوزيعية ونية الدوران العمال.

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

كما أن هذه النتائج تزيد القول بأن مستوى العدالة التوزيعية يمكن استعمله كحكم لمعرفة ما إذا كان العمال سيغادرون أو يبقون في المنظمة وبالتالي فإن العدالة التنظيمية بأبعادها أنها الأثر الواضح على ظاهرة دوران العمل إذأن توفرها داخل المنظمة يحافظ على بقاء واستمرارية العمال بها، ويخفض من معدل دوران العمال.[1]

[1] واكد سيف الدين، توات عبد الرحمان، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحي فارس،المدية،2019-2020، ص ص 28-29.

خلاصة الفصل

إن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، فما يراه فرد ما أو موظف عادلا قدر يراه آخر غير عادل، ولتحقيق العدالة التنظيمية يشترط تحقيق أبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وعدم تحقق أحدها يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة الذي يؤدي بدوره إلى سلوكيات سلبية في المنظمة في غنى عنها مثل التأخر، الغياب، أو حتى سلوكيات عنيفة قد تتسبب بإيذاء الأفراد في المنظمة أو ممتلكاتها.

وفي المقابل إدراك العدالة التنظيمية من قبل الموظفين ستؤدي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي الذي بدوره يزيد دافعية للعمل وبالتالي تحسين أداء الفرد وبالتالي أداء المنظمة ككل، لكن ماذا عن الإلتزام التنظيمي؟ هل يساهم إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في إلتزامهم؟ هذا ما سنتعرف عليه من خلال الفصل الثاني.

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر الالتزام التنظيمي من بين أبرز المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تناولتها الدراسات أبحاث نتيجة الفكر الإداري، ولقد برز هذا المفهوم ليعبر عن الثقة والتوافق بين المتطلبات الإنسانية والمنظمات التنظيمية، لذلك فقد مضى باهتمام داخل المنظمات التي أصبح لديها أهداف تأخذ بعين الإعتبار الأفراد وكأهم مورد يعتمد عليهم لتحقيق وتلبية احتياجاتها، مما دفعها إلى توفير جميع الشروط لحصول على إلتزام موردها البشرية وضمان استمرارهم وقد خصص هذا الفصل للتفصيل أكثر في موضوع الالتزام التنظيمي.

في هذا الفصل سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أسس الإلتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في نقل الإدارة وخاصة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة إنجازها العمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من المهم البدء بطرح معاني الالتزام.

الفرع الأول: تعريف الالتزام

- **الالتزام لغة:** ورد الالتزام في اللغة العربية نحو كلمة إلزم ولزم الشيء فلانا، يعني ثبت ودوام، ولزم الشيء من الشيء يعني نشأ عنه وحصل منه، ولزم الشيء يعني وجب عليه.[1]
- **اصطلاحا:** يعرف الإلزام بأنه الإيمان بالقطبة وفكر التنظيم وأهدافه وتحمل تبعات ذلك.[2]
- الالتزام هو العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والمحبة.[3]
- ويعرف بورتر PORTER 1968 بأنه الإلتزام "هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإمتلاك الرغبة القومية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.
- أما شلدون Sheldoun 1971 فيرى أن الإلتزام هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.[4]

---

[1] الشريفة بو الأنوار، أثار العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، لإدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص 03.

[2] عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2008، ص 155.

[3] زواي زالدة، التحفيز الإلهامي ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية، المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص 172.

[4] محمد عبد النواب شاهين، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المستشفى الجامعي بالمتوفيه، مجلة الدراسات البيئية والأبحاث، 2019، ص104

الفرع الثاني: الإلتزام التنظيمي

- **مفهوم الإلتزام التنظيمي**: تناول العديد من الباحثين والدارسين موضوع الإلتزام التنظيمي محاولين بذلك تفسير مجالات النظرية والتطبيقية على حسب دراسة ومبادئه واختلف تبعا لذلك مفاهيم الإلتزام التنظيمي منها كالتالي:

أولا: يعرف بأنه ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمة ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة Orelly & Chatman وقد عرفه Allen ireyer1990 بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة.[1]

ثانيا: ويعرف أيضا بأنه عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التي تؤثر بشكل قوى على مدى قبول أفراد المنظمة لأهدافها وقيمها بحيث تتولد لديهم الرغبة في بذل أكبر جهد يصب في مصلحة المنظمة مع الشعور بالرغبة في الانتماء والاستمرار ضمن فريق العمل داخل المنظمة.[2]

- وقد أشار العمري 2017 إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر على تشكل قناعة الفرد يقيم وأهداف المنظمة، واستعداد لبذل مجهودات إضافية من أجل المنظمة.

ثالثا: ودوير Portereld 1974 أن الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة تطابق وإندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها و مدى ارتباطه به.[3]

رابعا: ويعرف أيضا أنه القوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة ومشاركته فيها.[4]

---

[1] علي محمد أحمد المصاورة، إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 48.

[2] أسامة سليمان علي الصلاحين، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، من وجهة نظر الموظفين، جامعة محمد الأولى، وجدة المغرب، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد1، 2019، ص 92.

[3] دليلي لحسن، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ورقلة، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، العدد6، ص 740.

[4] Robert and others, Employé es fairly and organzational citizen ship Behavior :Sortiny, the Effects of job, satisf, action-Organizational-and procedural, justice, Employee Rsponsi bilijie and Rights, journal, rol.6 N° 3, 1993, p211/

خامسا: الالتزام التنظيمي عرفه الفهداوي والقطاونة 2004، بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء المنظمة والإلتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالإرتباط معها، ولإنتماء إليها.

سادسا: ويعرف الإلتزام التنظيمي هو مدى إيمان الفرد بأهداف المنظمة والسعي إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال بذل أقصى درجات الجهد بالعمل للمحافظة على استمرار المنظمة وتطويرها.[1]

سابعا: وكذلك الإلتزام التنظيمي هو استعداد العامل لتقديم جهود لصالح المؤسسة وإمتلاك الرغبة في البقاء في المؤسسة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها.[2]

ثامنا: انفقت مجموعة من الباحثين في أن الإلتزام التنظيمي استعداد نفسي ورغبة داخلية للعمل في المنظمة وهم كل من عبد الناصر 1993، سلامة 1999، الوزن 2006.

مما تقدم وبعد الإطلاع على ما أورده الباحثون يمكن تقديم التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي إذ يعرف الالتزام التنظيمي ومن وجهة نظر الباحثين بأنه الإرتباط القوى بين العاملين والمنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيمة وأهدافه ما يحصله يبذل جهدا بهدف نجاح المنظمة وتقدمها.[3]

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الالتزام التنظيمي

الفرع الأول: خصائص الالتزام التنظيمي

إن خصائص الالتزام التنظيمي تتبع من المبادئ الأساسية التي يبنى عليها الالتزام، وبالتالي تعتبر هذه الخصائص المتميزة التي يسعى الإلتزام إلى تمثلها وتحقيقها ومن أهمها نذكر مايلي:[4]

---

[1] علي ضينان الرشيدي، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد3، 2019، ص 241.

[2] محمد حمادي، تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروبال، باتنة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 1، 2020، ص324.

[3] نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص ص 82-83.

[4] ماجد قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 11، العدد 5، 2015، ص ص 123-124.

أولا: يتبع الالتزام من قناعة وإيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكل إليه، حيث يعتبر الالتزام رابط قانوني رسمي يلزم الفرد اتجاه المنظمة أو الفرد للقيام أو عدم القيام بعمل معين وهذا تابع من قوة مضمون الالتزام القانوني للفرد اتجاه عمله.

ثانيا: يمثل الالتزام التنظيمي التزام من قبل الفرد بأهداف وقيم المنظمة والاستعداد للقيام بمجهود كبير في سبيل تحقيق تلك الأهداف وسعى الدائم للحفاظ على مصالح المنظمة والبقاء فيها.

ثالثا: إن الالتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل و إنجاز أكبر تابع من القناعة المتولدة لدى الفرد بأنه جزء أساسي من المنظمة، وهو أداة للتمسك وحفظ النظام داخل المنظمة إذ أنه الركيزة التي يستند عليها البعد الأخلاقي لممارسات الموظف.

رابعا: يساهم الالتزام التنظيمي في التصرف بطريقة أفضل تحقق أهداف المنظمة بسبب شعور العاملين أن الالتزام رابطة تحيزهم على الطاعة وعدم عصيان تلك النظم والقواعد.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

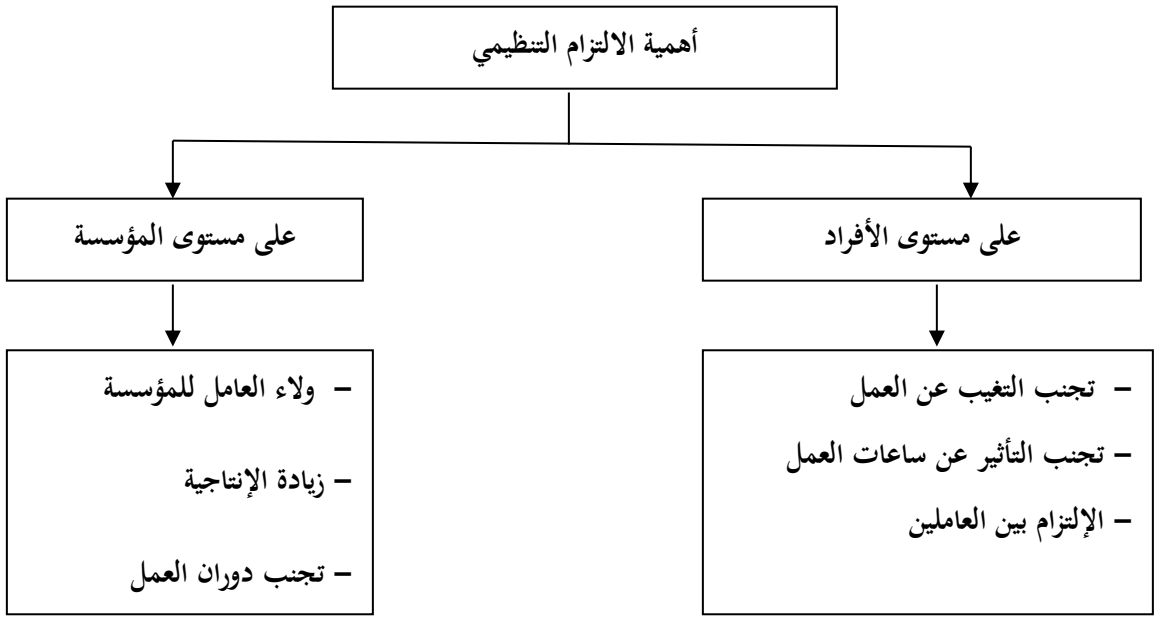
إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالترافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة وأمنة و سعادته، حيث أن إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل، لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط هي: [1]

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين لاسيما في الأوقات التي لا يستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إلتزام الأفراد لمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 38.

- يساهم الموظفون ذوي الإلتزام المرتفع في النمو الاقتصادي و إرتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- يعتبر الإلتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

الشكل رقم (2-1): أهمية الالتزام التنظيمي بالمؤسسة



المصدر: حجاج مصطفى، اثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص 11.

نستخلص أن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد إتجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء.

إضافة إلى هذا هناك عدة أسباب أخرى أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعد يد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.[1]

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص 316.

2. أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

3. أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة:[1]

وقد أشار عبد الحسين إلى أهمية الالتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير متعدد المستويات:

أولا– فعلى المستوى الفردي: حيث يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوراتهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.

ثانيا– أما على مستوى المنظمة: نجد أنه يزيد من مستوى الإنتماء للمنظمة و زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

ثالثا– أما على المستوى الإجتماعي: فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة.

رابعا– وفيما يتعلق بالمستوى القومي: فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحطة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة و فاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.[2]

المطلب الثالث: أنواع ومراحل الإلتزام التنظيمي

الفرع الأول: أنواع الإلتزام التنظيمي

يمكن تصنيف الالتزام التنظيمي تبعا للاختلاف المصدر الذي يحدد نوع وطبيعة التزام الفرد فضلا عن إختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوا مفهوم الالتزام وذلك كما يلي:

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص 316.

[2] سيفي يوسف، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدي الأستاذ الجامعي، جامعة وهران2، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2018، ص 48.

أولا– أنواع الإلتزام حسب (أنجل و بيري)

أشار أنجل وبيري إلى نوعين من الالتزام هما:

1. **الإلتزام القيمي**: مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة وقيم أهداف الفرد داخل المنظمة.

2. **الالتزام للبقاء**: هو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة.

ثانيا– أنواع الإلتزام حسب ما يروهاز وفوفيتش

أشار مايروهاز وفوفيتش إلى ثلاثة أنواع من الإلتزام وهي:

1. **الإلتزام المعنوي**: يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه و قيمة مع أهداف وقيم المنظمة.

2. **الإلتزام المحسوب**: يكون هذا النوع من الإلتزام قائما وأساس تلقي الفرد العامل المكافات والحوافز مقابل انجاز للمهام.

3. **الالتزام الانتقالي**: يشير إلى الارتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة.[1]

ومع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط البيئة.

ثالثا: أنواع الإلتزام التنظيمي حسب (الزبيدي)

فقد حدد (الزبيري) نوعين من الالتزام التنظيمي هما:

[1] مالك محمد العنزي، تأثير إدراك العدالة التنظيمية في رضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة، المجلة العربية للعلوم التربية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، 2020، ص 256.

1. الإلتزام الخارجي: ويبرز هذا النوع من الإلتزام نتيجة إذ كان العاملين حيث تكون لهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم، وهذا يعين امتلاك الأفراد قوة أقل في صياغة أو تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية ووفقا لوجهة نظر أخرى يعبر الالتزام الخارجي عن الالتزام الفرد اتجاه زبائن المنظمة.

2. الالتزام الداخلي: ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد، فالأفراد يكونون في العادة ملتزمين لمشروع أو برنامج معين على أساس امتلاك الأسباب الدافعة حياله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا إلتزام داخلي لأفرادها وجب عليهم إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.[1]

الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الإلتزام التنظيمي للفرد داخل المنظمة بثلاث مراحل وهي كالتالي:

أولا– مرحلة التجربة: وهي التي تمتد تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحدة فقط يكون الفرد يكون خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه الفترة يكون الإهتمام منصب على تأسيس قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوقيف بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل، فهي هذه المرحلة سوف يواجه الفرد عدد من المواقف التي سوف تبني وتكون عنده مرحلة التجربة ولتهئية للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور ظهر–الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، الشعور بالصدمة، ونمو الإتجاه نحو المنظمة.

ثانيا– مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين لأربعة سنوات وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه القشرة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من الحجز، وتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل والمنظمة.

[1] سبع خيرة، شرفي سومية، دور القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس ،المدية، 2019–2020، ص ص 39–40

ثالثا– مرحلة الثقة بالمنظمة: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى مالا نهاية إذ يزداد ولاء الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة والإنتقال إلى مرحلة النضج.[1]

إلا أن هناك مراحل أخرى يمر بها الإلتزام التنظيمي بثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة الإلتزام: حيث أن إلتحاق الفرد بالمنظمة يكون مبينا على الأفراد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعا لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2. مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3. مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمة الخاصة.[2]

[1] أحمد عباس حمادي، الإلتزام التنظيمي ودروه في تعزيز أداء العاملين، جامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، 2016، ص 309.

[2] عبد الله بن محمد الوزرة، درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريب في كلية العلوم الإجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، مجلد العلوم التربوية، العدد 1، 2015، ص 221.

المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي

حتى يتحقق الإلتزام ، لا بد من توفر عناصر لدى العاملين تتميز بعضهم عن بعض، أي يتميز الأفراد الملتزمين عن غيرهم، ومن الضروري لإدارات المنظمات إدراك العوامل التي تؤثر به درجة الإلتزام فيها، ومحاولة قياس مستوى هذا الأخير للتحكم فيه بشكل ينعكس إيجابيا عليها وعلى كفاءة أدائها.

المطب الأول: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

الفرع الأول: خصائص الفرد

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول الخدمة، مستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي.

أ. **السن:** يشير الوزان (W :2006) أن هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة والإلتزامه التنظيمي، فكلما زاد من الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة، بحيث لا يستطيع أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي، والبحث عن عمل بمنظمة أخرى، مما يعني قدرا كبيرا من الإلتزام التنظيمي بالنسبة للفرد.

ب. **مدة خدمة الفرد بالمنظمة:** فيلاحظ أنه كما زادت مدة خدمة الفرد بالمنظمة كلما كان هناك ارتباط بها بسبب العلاقات الاجتماعية للفرد تجاه زملائه وعلاقته تجاه المنظمة اي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته بها.

ج. **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم طردي أو عكس بالإلتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة الطردية أنه كلما ارتفع مستوى التعليم و زادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي بينما العلاقة العكسية فيرجع السبب في أنه كلما توافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الإلتزام التنظيمي بالإنخفاض.

د. **الجنس والحالة الإجتماعية:** تبين من بعض الباحثين أن النساء أكثر إلتزاما من الرجال، كما أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الجنس والإلتزام التنظيمي، فقد أظهرت دراسة العتيبي والسواط ويود علاقة معنوية

ذات دلالة إحصائية بين الحالة الإجتماعية و الإلتزام الأدبي، أما الإلتزام الاستمراري وعلاقته بالحالة الإجتماعية فقد أظهرت النتائج أن الموظف غير المتزوج بنصف بدرجة أعلى من الإلتزام من الموظف المتزوج.

هـ. دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وأن هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الإلتزام التنظيمي.

الفرع الثاني: خصائص الوظيفة

عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر الذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور فإن ذلك يؤثر عكسيا على الإلتزام التنظيمي.

الفرع الثالث: العوامل المتعلقة بيئة العمل

يشير الوزان 45:46:2006 إلى وجود عدة عوامل تتحكم وتؤثر الإلتزام التنظيمي وترتبط بيئة العمل وسيتم إنجازها في العوامل الآتية:

أ. الأجور: كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر في الالتزام التنظيمي.[1]

ب. جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل ايجابية ناحية المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها، زاد التفاعل الإجتماعي والشعور بالمسؤولية، زاد بالتالي الإلتزام التنظيمي.

ج. الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في إتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي.[2]

[1] سيفي يوسف ،عوامل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي،نفس المرجع السابق ،ص 49.

[2] سيفي يوسف، نفس المرجع السابق،ص50.

المطلب الثاني: طرق تطوير تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

إن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة، وإيمان أفرادها يقيم هذه المنظمة، يؤثران في زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الاعضاء، وقد أشار براون وكرستينا، 2002، Broun and Kristena إلى أن قوة فعالية المنظمات اليابانية، وحسن الأداء فيها، يعودان بشكل أساسي إلى نوعيه العاملين فيها، إذ ان ارتباطهم وإندماجهم الذاتي ناتج من الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا تأتي إلتزامهم نحو منظماتهم من الدوافع من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزايد من إلتزامهم الوظيفي، فضلا عن قيام متطلباتهم بتصميم نظام، يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمل على تدريبهم، وتطوير معارفهم، مما يحسن من رضاهم ودوافعهم، والتزامهم المستمر نحو منظماتهم.

ويتطلب تطوير الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة أن يتعامل المنظمة معهم بوضوح، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، فالمنظمات أي كانت معينة بالاهتمام بكوادرها وموظيفها، ويجب أن تحرص على اهتماماتهم، وتوقعاتهم، وتوجهاتهم المستقبلية، إذا لابد من النظر إلى تطوير قدراتهم، وإضافة الجديد لديهم، دون الإبقاء على ما اعتادت عليه النظم الإدارية التقليدية، التي مورست وتمارس بين الحين وللأفراد إذ أن الإهتمام الجيد والرؤية الواسعة لحاجات ومتطلبات الأفراد فيه زيادة لالتزامهم الوظيفي نحوها.[1]

المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي

يشكل الإلتزام أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نحاج المنظمات أو فشلها، حيث نحدد الأدبيات الإدارية بثلاثة أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي وهي:

[1] راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 39.

الفرع الأول: الالتزام العاطفي

Affective ويشير إلى الإرتباط العاطفي بالمنظمة، ويتطور هذا الالتزام حيثما يشارك العامل في إتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويحرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من إرتباطه بالمنظمة مثلا يشعر العامل بالالتزام العاطفي حيثما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة و إحترام وتؤازره و تساندة.[1]

الفرع الثاني: الالتزام الاستمراري

تؤكد معظم النماذج على أن التزام الفرد اتجاه سلوك معين بسبب الكلفة والخسارة المدركة والتي ستنتج عن ترك العمل وهو ما يسمى بالالتزام الإستمراري لدي Mayer 1991.

ويشير الالتزام الاستمراري إلى مدى رغبة الفرد في البقاء عاملا بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل بكلفة الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره على مدار الوقت (مثل خطط المعاشات والصداقة الحميمية لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال أن لديهم التزاما استمراريا عاليا (جير نبرغ وبارون، 2004).[2]

الفرع الثالث: الالتزام المعياري

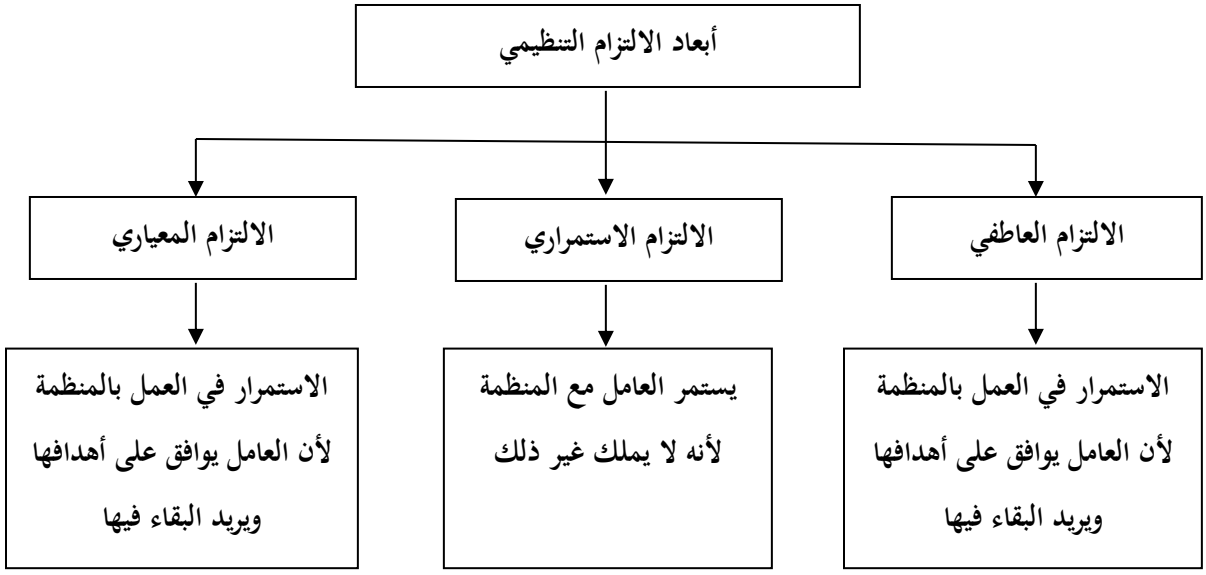
وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بأهمية الالتزام نحو عمله والبقاء في المنظمة، ويشير كذلك إلى الالتزام المستند إلى قيم ومشاعر وأحاسيس العاملين.[3]

[1] حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013م-1434هـ، ص 391.

[2] علي محمد أحمد المصاورة، إدارة التنوع متطورة الالتزام التنظيمي، الطبعة العربية ،دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،2014، ص 53.

[3] سليمان سالم جمعة، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، ص 7.

الشكل رقم (2-2): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، مجلة تاريخ العلوم ، العدد 6، ص 70.

الجدول رقم (2-1): أبعاد الإلتزام التنظيمي من طرف بعض الباحثين:

الباحث	أبعاد الإلتزام التنظيمي
Angle, Perry 1981	- الالتزام القيمي وهو الالتزام بأهداف المنظمة. - الالتزام بالبقاء وهو الالتزام بالبقاء والاستمرار بعضوية المنظمة.
Oireilly, chatma 1986	- الطاعة وهي الإندماج بين حوافز خارجية محددة. - المطابقة وهي الارتباط المبني على الرغبة بالارتباط بالمنظمة - الاندماج وهو يحدث بناءا على توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
Pemley,	- أخلاقي وهو قبول ومعرفة أهداف المنظمة.

Gould 1988	-الحسابي وهو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائدات تتناسب مساهماته في المنظمة. - الالتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافز تكافئ جهود ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة لضغوطات بيئة.
Meyer ALLem 1991	- الوجداني وإرتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة والمطابقة مع أهدافها والإندماج في المنظمة. - الاستمراري وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة. المعياري: وهم الشعور بالالتزام والإجبار للاستمرار بالموظفة داخل المنظمة.
Mayer Shoorman 1992	- قيمي وهم الإيمان وقبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهد للمنظمة. - الاستمراري وهو الرغبة بالاستمرار كعضو في المنظمة.
Jaroset 1993	- الوجداني وهو الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال مشاعر ولاء والدفئ والانتماء والمحبة. - الاستمراري وهو الدرجة أي يشعر فيها الفرد بأنه محصور في مكان ما يسبب الكلفة المترتبة على تركه لهذا المكان. - **الأخلاقي**: وهو الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال تبينه لأهداف وقيم ورسالة المنظمة.

المصدر: علي محمد أحمد المصاورة، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص ص 51-52.

المبحث الثالث:العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

حتى يمكننا التعمق أكثر حول مفهوم الالتزام التنظيمي وأهم الخصائص التي تعتمد على أساليب الالتزام التنظيمي وتحقيقه للنتائج الموجودة منه، سنسلط الضوء على أهم النقاط التي تساعدنا في هذا من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أساليب الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي:

- استخدام أساليب مبتكرة للتعريف يقيم وأهداف و إنجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.
- مشاركة الموظفين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.
- التزام المنظمة نحو العاملين واستمرار بدعمهم.
- يتوجب على الإدارة أن تدرك بأن الالتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها من أجل ضمان إلتزامهم.
- إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والوفاء بالوعود من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم.
- أخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار من قبل المنظمة وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إهمال حقوق العاملين بالتعليم وتطوير أنفاسهم والتقدم في السلم الوظيفي.
- خلق الشعور بوحدة لدى الفرد مع جميع زملائه في العمل والتخلص من ثقافة نحن وهم.
- العمل على دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، ومشاركة بالأرباح أو بالملكية.

- تصوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل خلال عملية تصميم العمل وتحقيق الإتراء الوظيفي.[1]

المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي أثار إيجابية، واثر سلبية على مستوى الفردي وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمات، وسنحاول إبراز هذه الآثار فيما يلي:

الفرع الأول: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

هناك أثار وظيفية إيجابية وأخرى سلبية.

أ. الآثار الوظيفية الإيجابية: ينتج عن الالتزام التنظيمي آثار وظيفية إيجابية هي:

- إرتفاع معدلات مستوي الأداء.
- الرضا عن العمل.
- إنخفاض معدلات الغياب.
- تحقيق المزيد من التقدم الوظيفي.

ب. الآثار السلبية: ينتج عن الإلتزام التنظيمي آثار وظيفية سلبية هي:

- إنخفاض القدرة على الإبداع والخلق.
- زيادة درجة الصراع التنظيمي.
- زيادة معدلات الغياب.

الفرع الثاني: آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي

هناك آثار إيجابية وآثار سلبية على المستوى الفردي.

أ. الآثار الإيجابية: حيث ينجم عن إلتزام الأفراد داخل المؤسسة عدة آثار إيجابية هي:

[1] مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص 486.

- يستطيع الموظف أن يحافظ على درجات عالية من التوظيف والإنسجام النفسي مع وظيفة.
- شعور العامل بروح معنوية عالية.
- إكتساب مهارات جديدة تساعد الموظف على أداء مهامه.
- تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج عن النمو والتعليم.
- زيادة مشاعر الانتماء والقوة اتجاه المنظمة وأعضائها. [1]

ب. الآثار السلبية: بالرغم من وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على المستوى الفردي، إلا أنه هناك أثار سلبية هي:

- زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية.
- أن الفرد يوجه ويستثمر طاقته في العمل، ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل.
- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والتطور والنمو الذاتي.

الفرع الثاني: آثار الإلتزام التنظيمي على مستوى الجماعة

حيث تتمثل نتائج الإيجابية لجماعات العمل في ما يلي:

- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على الاستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة زادت درجة التماسك بينهما في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:
- إنخفاض القدرة على الخلق والإبتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- إنخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

[1] بوحالة سمية، إتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصيص تنظيم و عمل، جامعة جيجل، 2016-2017،ص ص 78-79.

وفي هذا الصدد يرى أوليفر "Oliver" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن إرتفاع معدل دوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل إلتزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل إنفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة الفرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.[1]

الفرع الرابع: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمات

أ. الآثار الإيجابية: تتمثل في:

1. زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال:

- زيادة الجهد المبذول.
- إنخفاض معدل الدوران.
- إنخفاض نسبة الغياب والتأخير.

2. زيادة جاذبية المنخفضة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر إلتزاما يعطون صورة واضحة وإيجابية عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

ب. الآثار السلبية: تتمثل في:

1. إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الإبتكار يؤكد أثر الالتزام على قدرة المنظمة على الابتكار

[1] سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص 31.

في دراسة قام بها أحد الباحثين في جيبزال موتورز حيث وجد أن أفراد العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة تخلق لديهم القدرة على الإبتكار والخلق.[1]

الجدول التالي يخلص الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي

جدول رقم (2-2): الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	إيجابية	سلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء والارتباط - الأمان - الأهداف والاتجاه -التصور الذاتي الإيجابي - المكافآت التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين	- إنخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. - إنخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	- ثبات العضوية - فعالية الجماعة - التماسك	- التفكير الجماعي - انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف - الصراع بين الجماعات
	- زيادة الفاعلية ترجع إلي: - جهد الفرد	- إنخفاض الفاعلية ترجع إلي: - إنخفاض معدل الدوران

[1] محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، ط1،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2005، ص 33

التنظيم	– انخفاض معدل الدوران – انخفاض نسبة الغياب – انخفاض نسبة التأخير	– انخفاض نسبة الغياب – انخفاض القدرة على التطور والتكيف

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 34.

المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

لقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما وبين العديد من المتغيرات التنظيمية، ذات العلاقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى إلتزامه مرتفعا بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع.

– هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظميمية مثل دراسة (1994، Opren) ودراسة (Mcfarlint Sweeney, 1992).

– فقد أشارت دراسة ((1994، Opren) إلى أن الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

– و أشارت دراسة (Mcfarlin & Sweeney, 1992) إلى ان هناك علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات والإلتزام التنظيمي حيث أنه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافآته بطريقة عادلة داخل المنظمة فإن ذلك سوف يولد لديه الالتزام التنظيمي قبل المنظمة.[1]

– إختلف الباحثيين في توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بحيث كل منهم وضح هذه العلاقة من خلال ما توصل إليه من خلال دراسته.

[1] راضية حساني، مرجع سابق، ص 42.

ومن خلال ذلك توضح ما توصل إليه أحد الباحثين فيما يلي:

وجود علاقة تربط بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وأنها في الأغلب تكون علاقة طردية قائمة على التأثير حيث أينما يشعر العاملين بالعدالة التنظيمية زاد شعورهم بالإلتزام التنظيمي سواء نحو عملهم أو نحو المؤسسة التي يعملون بها، وتتفاوت درجة الإلتزام بين العاملين من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، حيث أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية سواء على صعيد العدالة في التوزيع من خلال (توزيع الحوافز والأجر أو المهام...الخ) أو من ناحية أخرى توفر عدالة الإجراءات من خلال (إتخاذ القرارات دون تحيز، مناقشة العاملين بالقرارات التي تخص عملهم، مشاركة العاملين في عملية صنع القرار) أو جود العدالة التعاملية من خلال (تعامل الرئيس مع الرئيس المرؤوس بطريقة محترمة ومهذبة...الخ). فإن العاملين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي.[1]

• كما توصلت دراسة (Ravangard etal 2013) التي هدفت إلى اختيار تأثير مكونات العدالة التنظيمية على أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين في الشؤون المالية والإدارية في إحدى المستشفيات الجامعية وقد توصلت الدراسة إلى أن مكونات العدالة التنظيمية تؤثر على الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري، في حين إن إلتزام الاستمرارية يرتبط ارتباطا معنويا موجبا مع العدالة الإجرائية فقط وأن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية علاقة ارتباط معنوية موجبة فقط مع مجمل الالتزام التنظيمي.

• وفي دراسة (Raza et al, 2013) التي تناولت العلاقة بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية من جانب والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع العام في باكستان، توصلت الدراسة إلى صحة إفتراضها بأنه كلما ازداد مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية كلما كانوا أكثر التزام بمنظمتهم.

• دراسة (Akanbi et al, 2013) التي هدفت لفحص دور العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في إحدى الشركات متعددة الجنسيات (شركة Nestlé) وذلك على عينة حجمها 250 مفردة من العاملين في الشركة أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي موجب على الالتزام التنظيمي.

[1] محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 46

• دراسة (Barkordar,2014) التي أجريت على عينة حجمها 130 مفردة من العاملين في بعض الجامعات، هدفت الدراسة غلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.[1]

[1] يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 12، ص ص 308-311

خلاصة الفصل

إن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يتنمون إليها ويدفعهم للعمل يتعاون والحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما ينجم عن إلتزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكي إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ولهذا يجب على القائمين على الإدارة محاولة خلق استراتيجيات تعمل على تحسين وتصحيح إلتزام العاملين إتجاه منظماته.

الفصل الثالث

تمهيد الفصل:

بعد الدراسة النظرية ان تم التطرق إليها من التفضيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلكِ إن معطياته ملموسة بالاستناد إلى استراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميداننا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم تحليلها لفرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها وبالتالي الإجابة عن التساؤلات المطروحة وقد شمل الشق الميداني، التعريف بحدود الدراسة ومجتمعها والمنهج المعتمد وادوات جمع البيانات والخصائص البسيكومترية للأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسات الميدانية

المبحث الثالث: عرض البيانات و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالمدية:

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من ابرز واهم المؤسسات على المستوى الوطني في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة و توزيعها عبر قنواتها الأساس الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات اخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج وعليه نتناول هذا المبحث ضمن ما يلي :

المطلب الأول : نشأة و تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

سيتم في المطلب تقديم المواصفة بمحل الدراسة من خلال إبراز تطويرها مع إبراز تعريها.

الفرع الأول : نشأة و تطور المؤسسة

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط عدة تغيرات اثرت في طرق تسيير بصفة مباشرة وقد مرت بعدة مراحل يمكن ايجازها فيما يلي :

1- المرحلة الأولى: (1947-1969): تم إنشاء مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر E.G.A خلال سنة **1947** وهي اول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية والتي سميت بمؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر

وكانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا المستعمرات وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، اي المناطق الاستراتيجية للمستعمرة ،ظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية وبعد الاستقلال إلى غاية 1969.[1]

2- المرحلة الثانية 1963-1969: تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وقت التعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلقة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في اوت 1969 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بدلا من مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وواجهت المؤسسة الوطنية في هذه الفترة مهام صعبة كإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها عبر التراب الوطني لفائدة كل انواع الزبائن (بيوت، مصانع ، مؤسسات .....إلى آخره) بالإضافة إلى سحب المستعمر الفرنسي لإماراته من المؤسسة، مما ترك ثغرة كبيرة في هذه المؤسسة بسبب عدم كفاءة اليد العاملة الجزائرية ونقصها اصلا في مجال الصناعة وهذا ما ادى إلى إرسال بعثات من الإطارات والموظفين إلى الخارج قصد تأطير مؤسساتها وكسب المهارات اللازمة لتسير مثل هذه الأخيرة .

[1] مؤسسة سونلغاز – مطبوعة سونلغاز الجزائر

3-المرحلة الثالثة 1983-1991: خلال هذه المرحلة شهدت المؤسسة تغير جذري وهام حيث ان المؤسسة انقسمت إلى عدة فروع اهمها:

KAHRIF : مؤسسة اشغال الكهرباء الريفية

KAHRAKIF : مؤسسة تركيب الهياكل و المؤسسات الكهربائية

KANAGAZ : مؤسسة إنجاز قنوات النقل و توزيع الغاز

INERGA : مؤسسة اشغال الهندسة المدنية

ETTERKIB : مؤسسة التركيب الصناعي

AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية واجهزة القياس والمراقبة وهذه المرحلة بالذات عرفت المؤسسة تطوير في مجال التكوين حيث اصدرت قرار بإنشاء مراكز التكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية احتياجاتها من اليد العاملة المتخصصة في مجال الكهرباء والغاز خاصة .

4-المرحلة الرابعة 1991-1995: تميزت هذه المرحلة بالطابع قانوني جديد للمؤسسة حيث تغير طابعها القانوني، فأصبحت مؤسسة عمومية ذات الطابع القانوني والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991) لكن في هذه الفترة لم يطبق فعليا النظام الجديد بل اجل إلى غاية سنة 1995 بحيث تم التطبيق الفعلي للقانون الجديد إلا انه إبان هذه المرحلة تم وضع اول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلين العمال كمرحلة ابتدائية والتي تحدد علاقات العمل بين الطرفين من واجبات وحقوق.

5-المرحلة الخامسة 1995-2002 : تحول المؤسسة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIG سنة 1995 المرسوم التنفيذي رقم 95-2000 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995 يؤكد طبيعة سونلغاز على انها ذات طابع تجاري وصناعي، والحق تسيير هذه المؤسسة تمت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة الميزة التي ادرجت على هذه المؤسسة في هذه الفترة هي استقلاليتها المالية اي استقلالية

المؤسسة في تسييرها ، كما حددت لها مجالات التعامل مع الوصاية ووضع ايضا في نفس الفترة لهذه المؤسسة المهام الرئيسية لها و هي :

- ✓ ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية
- ✓ نقل و توزيع الطاقة الكهربائية والغازية
- ✓ ضمان التوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النوعية والأمن واقل تكلفة للطاقة مهامها للخدمة

6-المرحلة السادسة 2002-2006: في هذه المرحلة اصبحت المؤسسة مؤسسة ذات اسهم SPA بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني سنة 2002 حيث يقدر راس المال ب 1500.000.000.00 دج مقسم إلى 150 الف سهم ويقدر كل سهم ب 1000.000.00 دج وكل الأسهم ملك للدولة اي ان راس مالها غير معروف للبيع، لا على المستوى المحلي ولا على المستوى الدولي إلا ان الشيء الذي يميز هذه المرحلة عن سابقتها هو تحريرها اكثر في استقلالية التسيير المالي والقرارات وبالتالي اصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة كل واحدة لديها تسييرها الخاص واستقلالية مالية ومن اهم هذه المديريات:

- ✓ المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE
- ✓ المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء GRTE
- ✓ المديرية العامة للتوزيع غرب وهرانSDO
- ✓ المديرية العامة للنقل الخاصة بالغازGRTG
- ✓ المديرية العامة للتوزيع وسط البليدة SDC
- ✓ المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA
- ✓ المديرية العامة للتوزسيع شرق قسنطينة SDE

في افريل 2017 اصبح التقسيم الجديد لمديريات التوزيع كما يلي :

- ✓ المديرية العامة للتوزيع وسط البليدة SDC (ضمت لها الشرق و الغرب)
- ✓ المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA

مما سبق يمكن القول ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مرت عبر عدة مراحل سمحت لها بالتطور واحتلال الصدارة في مجال الطاقة الكهربائية و الغازية.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (المدية) :

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط منها ولاية المدية.

يمكن تعريف الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم و نذكر من بينها ما يلي : [1]

- ✓ ضمان نوعية واستمرارية الخدمة
- ✓ استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز
- ✓ تطوير شبكة الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد
- ✓ ضمان امن وفعالية هذه الشبكات
- ✓ ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة
- ✓ تسويق الكهرباء و الغاز

إن مديرية التوزيع بالمدية تضم ستة وكالات تجارية منها (المدية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط) :

[1] تم إعداد على معلومات محصلة من المؤسسة

- ✓ عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء 174552
- ✓ عدد الزبائن الموصولون بالغاز 80464
- ✓ التغطية بالكهرباء 9799 كم
- ✓ التغطية بالغاز 6630 كم

مكونة ومقسمة إلى عدة اقسام ومستويات مختلفة ووفق الشكل الذي يتم توضيحه لاحقا.[1]

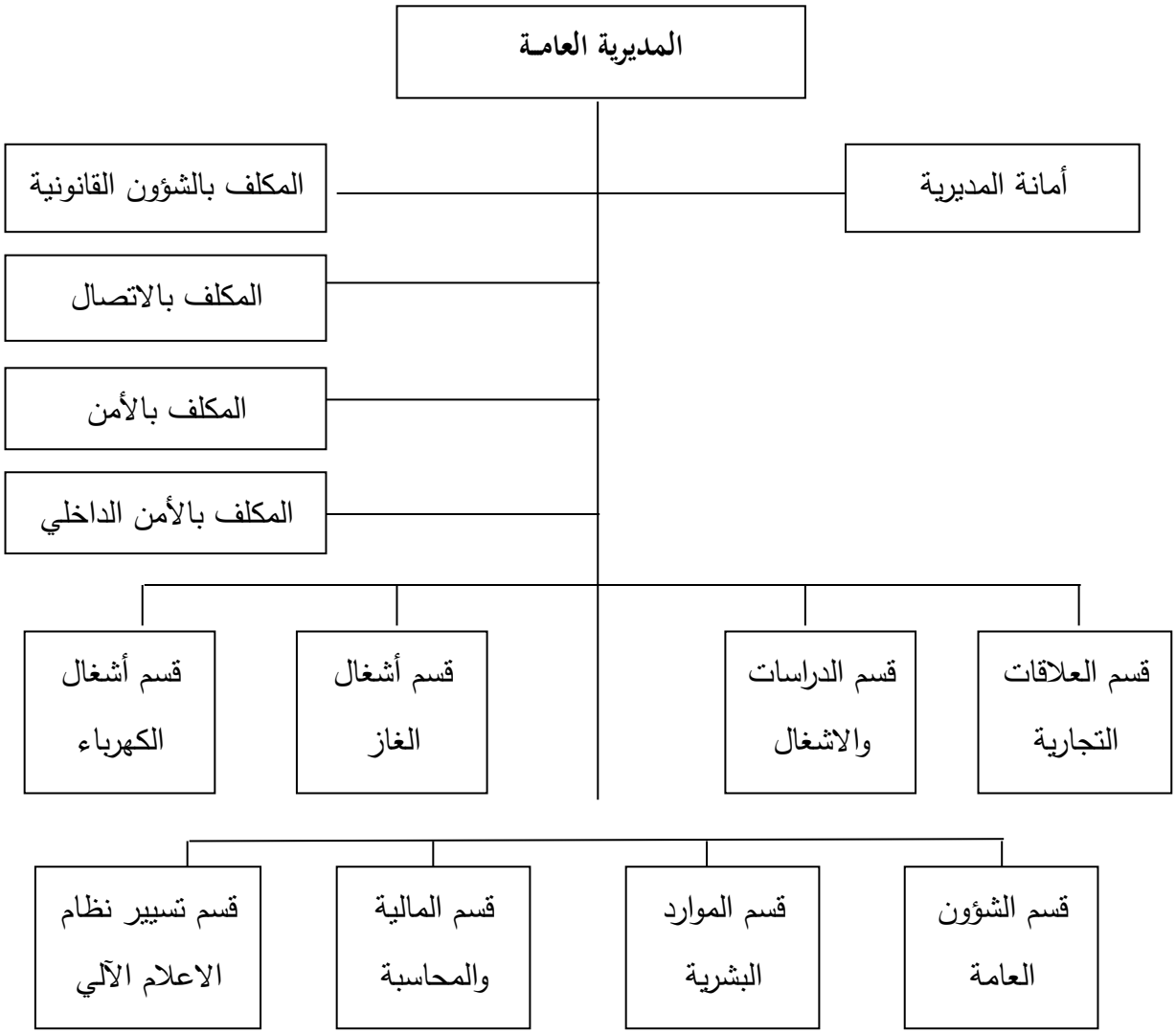
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز <المدية>

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي (الشكل رقم 3.1)

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

[1] عن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: تم إعداده بناءا على معلومات محصلة من المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: الوظائف

يمكن شرح مهام كل قسم و إدارة كما يلي:

مدير التوزيع: يعتبر مدير المسؤول الأول في المديرية و تشمل مهامه فيما يلي :

- ✓ تنظم وتسيير ومراقبة كالإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من اجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في احسن الظروف وللمديرة عدة مهام من بينها ما يلي :

- توجيه وقيادة اعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية المدية
- يشارك في مختلف العقود .
- يسهر على امن المديرية كما انه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية .
- امانة المدير (الأمانة العامة)

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- ✓ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح)
- ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن
- ✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير
- ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف اعمال الرقمية وكتابة البرقيات

المكلف بالشؤون القانونية :

وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة و تشمل مهاما فيما يلي :

- ✓ التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية
- ✓ متابعة قرارات المحكمة
- ✓ ترسيم و مراقبة الملفات المعقدة
- ✓ تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية امام الهيئات القانونية واخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة

✓ تقييم و نشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة

المكلفة بالاتصالات :

وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي :

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحاية
- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية

المكلفة بالأمن :

يسهر دائما على امن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي :

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة و السلامة

قسم الموارد البشرية :

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين او مصلحتين :

مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل منها نشاطات متعلقة بـ :

- التخطيط
- التوظيف
- دفع الأجور
- حسابات مبالغ التقاعد
- الترقية
- المسار المهني

شبه اشغال العامة :

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتهوينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن

قسم المحاسبة والمالية :

يسهر على استعمال افضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم للتحركات، المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات هذه المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي :

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير
- مصلحة المالية
- مصلحة الإستغلال

قسم تسيير نظام المعلوماتية :

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية و يتمثل مهامه في :

- إنشاء بنك المعلومات
- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي
- صيانة انظمة الإعلام الآلي

قسم العلاقات التجارية :

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة الجارية بالمدية ينقسم إلى مصلحتين :

ا–مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم و تشمل مهامها فيما يلي :

- إستقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها
- وضع فاتورة الدفع

مصلحة الزبائن:

- تهتم بمراقبة و رصد فواتر العداد
- تهتم بوضع فولتير التغطية

قسم استغلال الكهرباء :

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية بالمدية.

قسم تنفيذ اشغال الكهرباء و الغاز :

و هو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى اربعة مصالح و هي :

- مصلحة دراسة اشغال الكهرباء
- مصلحة دراسة اشغال الغاز
- شعبة الإستغلال
- شعبة التسويق

قسم إستغلال الغاز :

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي :

- مصلحة مراقبة و استغلال الغاز
- مصلحة صيانة الغاز
- مصلحة تطوير شبكة الغاز وله مصالح تقنية بالمدية

المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

الفرع الأول: مهام مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:

منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تركزت اهم مهامها فيما يلي :

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لجميع المواطنين باقل التكاليف في الإطار القانوني
- تركيب وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج والنقل والتوزيع للطاقة
- تخطيط وضع برامج استراتيجية لضمان توفير الطاقة وتقديم احسن الخدمات
- تحديد السياسة التجارية والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق وكذلك بأجهزة الحساب والقياس
- تطوير الهياكل الكهربائية والغازية والتماشي متطلبات السوق
- عصرنة قطاع الطاقة والمساهمة في تحديث آليات العمل .

الفرع الثالث : اهداف مؤسسة التوزيع

البحث عن الفعالية في كافة الميادين وباقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة والحصول إلى موارد:

- توسيع النشاط وفتح باب المنافسة لجميع القطاعات السابقة للمجمع حسب استراتيجيات التنموية
- استقلالية التسيير ومسايرة قوانين التجارة العالمية
- الوصول لاستقلالية مالية في تمويل الاستثمارات والمساهمة في خلق فرص العمل

- الرفع من الأداء الاجتماعي للخدمات القدمة لمختلف انواع الزبائن.

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

المطلب الأول :منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 37 موظفا من مجتمع الدراسة تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية، وبعد الإنتهاء من توزيع الاستمارات وجمع البيانات اللازمة، تم استرجاع (33) استمارة منها (03) استمارات غير صالحة للتحليل، ليصبح العدد العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل عند (30) استمارة وبنسبة بلغت (81.08%) من إجمالي حجم العينة.والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1): وصف لعملية توزيع الإستمارات

الوصف	العدد (n)	النسبة (%)
الإستبانات الموزعة	37	100
الاستبانات المسترجعة	33	89.20
الاستبانات الصالحة للتحليل	30	81.08

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الطالبة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélationلحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير متغير العدالة التنظيمية وأبعاده على الإلتزام التنظيمي؛

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة (صدق) وثبات أداة الدراسة

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع الطبيعي واحد من أهم الاختبارات الإحصائية التي يجب التحقق منها، وبتعبير آخر إذا لم يتحقق التوزيع الطبيعي فإن النتائج المتحصل عليها من ستكون متحيزة وغير موثوقة، ولإعطاء وصف كامل للتوزيع في هذه الدراسة تم الاعتماد على اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-2): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار $K-S$	درجة الحرية df	مستوى الدلالة P
المتغير المستقل: العدالة التنظيمية	0.139	30	0.141

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	0.144	30	0.112

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم () أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) كانت غير دالة إحصائيا ($P<0.05$)، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم الإعتماد على المنهج الإحصائي المعلمي، عند اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يؤكد العديد من العلماء والمختصين إلى أن صدق الاختبار يعتمد على صدق عباراته، إذ يزداد أو يقل على أساسها، وعليه فإن العناية بصدق العبارات تعد بمثابة المعالجة على المستوى القاعدي مع المشكلة العامة، وقد تم في هذه الدراسة قياس صدق العبارات بعدة طرق، منها الصدق: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل ذلك:

1-صدق المحتوى:

وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التجارية والإقتصادية والتسيير، حيث تم تحكيمها من قبلهم، بالإضافة إلى عرض الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (06) موظفين وذلك للتعرف على مدى فهمهم للعبارات ودرجة وضوحها، حيث أشارت النتائج إلى وضوح العبارات وقدرة الموظفين على فهم العبارات.

2-صدق الاتساق الداخلي

تعد قوة الارتباط بين العبارات المعدة لقياس خاصية ما مؤشراً إحصائياً لصدق الاتساق الداخلي. تشير "**أنستازي**" أن الاتساق الداخلي لعبارات الاختبار يحسب عن طريق معامل الارتباط بين درجات العبارات ودرجات المحك الخارجي، وعندما لا يتوفر محك خارجي فإن الدرجة الكلية للاختبار تعد أفضل محك داخلي يمكن الاعتماد عليه. ومن أجل تحقيق ذلك تم حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار.

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

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-3)

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

أبعاد متغير العدالة التنظيمية	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
العدالة التوزيعية	A1	تعتمد إدارة سنلغاز على النزاهة والإخلاص في العمل.	0.716***	100<0.
	A2	تتلقى راتبا يتناسب مع أدائك ومسؤولياتك .	0.729***	<0.001
	A3	تحظى بمكافأة كافية على الجهد الإضافي الذي تبذله .	0.710***	<0.001
	A4	يتم توزيع المكافأت بشكل كفؤ وفعال.	0.685***	<0.001
العدالة الإجرائية	A5	يتم تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بدون إستثناء.	4540.**	0060.

	A6	تتخذ القرارات في الشركة سونلغاز بصورة موضوعية وفق معلومات كافية ودقيقة .	.0740**	2000.
	A7	أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف .	0.618***	<0.001
	A8	تعتقد أن رؤساء يقومون باتخاذ قرارات عادلة للتظلمات وشكاوي العمل .	0.599***	<0.001
العدالة التعاملية	A9	يعاملك رؤساءك بالتقدير والإحترام يتجه إلى دور إيجابي تقوم به في العمل .	0.572***	<0.001
	A10	يتعامل المسؤول معنا بكل ود وإحترام .	.38**40.	7000.
	A11	يسعى مسؤولنا دوما على إستشارتنا (العاملين)قبل اتخاذ قرارات تخص مصلحة المؤسسة.	490.6***	0.001 >
	A12	يسعى مسؤولنا على التزاهة في حل النزاعات بين العاملين	0.634***	<0.001
مستوي الدلالة الإحصائية		***: P<0.001 **: P<0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.438, P=0.007) للعبارة (A10) التي تمثل بعد العدالة التعاملية إلى (SP = 0.729, P <0.001) للعبارة (A2) التي تمثل بعد العدالة التوزيعية؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين كل العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير العدال التنظيمية، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

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

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-4)

الجدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير الالتزام التنظيمي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الالتزام العاطفي	B1	تشعر بالفخر والإعتزاز عندما تخبر الأخرين عن عملك	.5430***	.000<100
	B2	تشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المنظمة.	.4970**	0.001
	B3	أشعر بإرتباط فوي يربطني بهذه المنظمة.	.3880*	.4010
	B4	إنتماؤك لهذه الشركة لا تعوضه منظمة أخرى بديلة.	.5090***	<0.001
الالتزام الاستمراري	B5	تستمر بعملك الحالي وترغب بالبقاء حتى بلوغ سن التقاعد.	0.634***	.000<100
	B6	أتحصل على فوائد تجعلني أبقى هنا .	0.671***	.000<100
	B7	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الأخرين فضلوا العمل في منظمة أخرى .	0.564***	<0.001

	B8	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل إستمراري للعمل في هذه النظمة.	0.604***	<0.001
الإلتزام المعياري	B9	تربطك بعملك رابطة أخلاقية تجعلك تتمسك به .	0.532***	<0.001
	B10	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي بالمنظمة .	0.707***	<0.001
	B11	يوجد فضل لمؤسستك في بناء حياتك الوظيفية .	0.707***	0.001 >
	B12	تشعر بالإلتزام اتجاه عملك .	0.715***	<0.001
مستوي الدلالة الإحصائية		**: $P<0.01$ ** **: $P<0.05$ * ***: $P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-4) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.388, P=0.014) للعبارة (B3) التي تمثل بعد الالتزام العاطفي إلى (SP = 0.715, P <0.001) للعبارة (B12) التي تمثل بعد الالتزام المعياري؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين كل العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير الالتزام التنظيمي، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل متغير مع درجة متغيرات الدراسة الأخرى والدرجة الكلية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم: (3-5) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط ***SP***	مستوى الدلالة ***P***
الدرجة الكلية لمتغير العدالة التنظيمية	.7690***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الإلتزام التنظيمي	.7350***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: $P<0.001$:***		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-5) الذي يبين معاملات ارتباط كل متغير مع الدرجة الكلية للإستبيان، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [***SP***=0.769 ;***SP***=0.735] وهي دالة إحصائيا وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

يعد ثبات الفقرات شرطا أساسيا من شروط أدوات البحث، ويقصد بهبه أن تعطي فقرات الاختبار نفس النتائج أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها. وقد تم حساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التباين ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تتمتع هذه الطريقة بأهمية خاصة في حساب ثبات الاختبارات الموضوعية وهي تمثل التجانس في أداء الأفراد في قياس خاصية محددة، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمتغير أو المقياس، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

الجدول رقم (3–6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل ألفا كرونباخ α
الدرجة الكلية لمتغير العدالة التنظيمية	0.756
الدرجة الكلية لمتغير الالتزام التنظيمي	0.742
الدرجة الكلية للإستبيان	0.811

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3–6) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (72 0.756 =α 0. =α;) لمتغيرات الدراسة وأبعادها، كما بلغ معامل الثبات قيمة (0.811 =α) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا:متغير الجنس

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

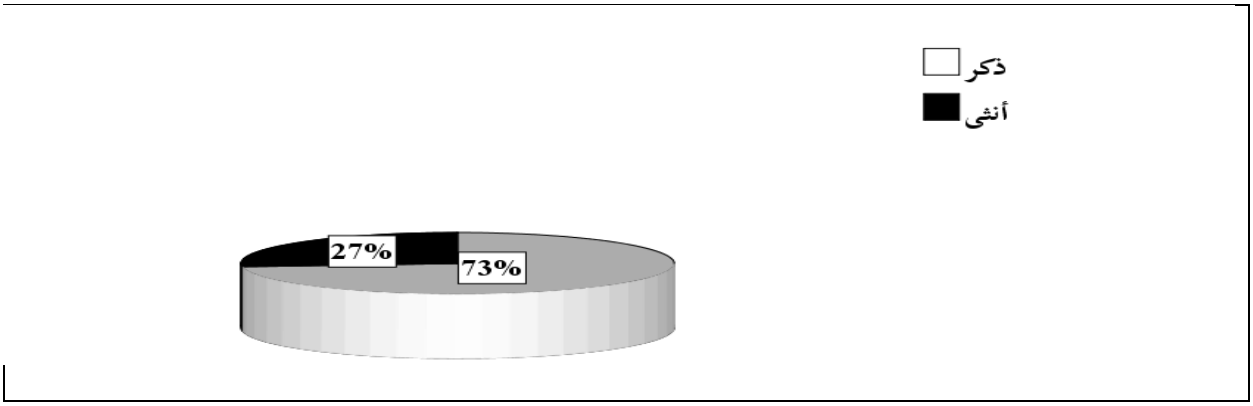
الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	22	73
	أنثى	08	27
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-7): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (73%) من إجمالي عينة الدراسة وبلغت نسبة الإناث (27%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير مؤسسة سونلغاز مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

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



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: متغير السن

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

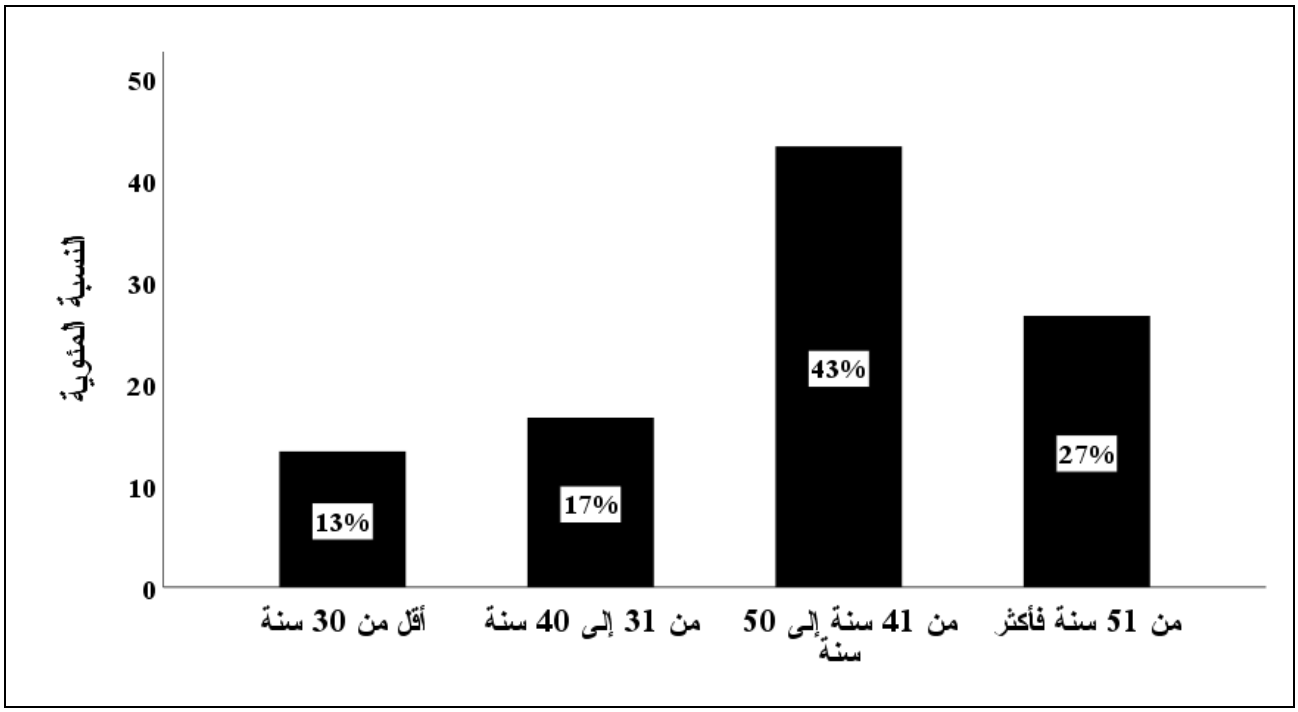
الجدول رقم (3–8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
السن	أقل من 30 سنة	04	13
	من 31 إلى 40 سنة	05	17
	من 41 إلى 50 سنة	13	43
	من 51 سنة فأكثر	08	27
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة موظفين تتراوح أعمارهم [من 41 إلى 50 سنة]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مقدارها (43%)، يليهم الموظفين الذين تتروح أعمارهم [من 51 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة بلغت (27%)، ثم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم [من 31 إلى 40 سنة] بمجموع (05) موظفين وبنسبة مقدارها (17%)، في حين نجد أن الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] لم يتعدى عددهم سوى أربع موظفين وبنسبة قدرت ب (13%). وبشكل عام يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعطي الأولوية للفئات الشبانية أثناء إجراء عملية التوظيف، والشكل التالي يبين ذلك:

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



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

تم توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى العلمي إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

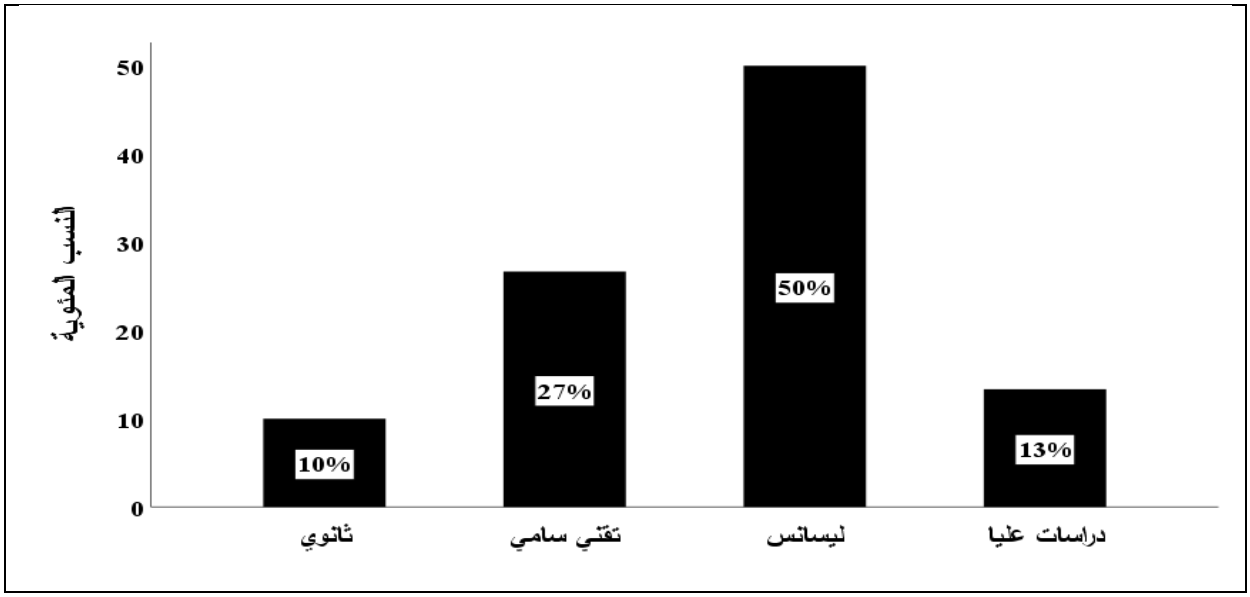
الجدول رقم (3–9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي	03	10
	تقني سامي	08	27
	ليسانس	15	50
	دراسات عليا	04	13
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الحاملين لشهادة ليسانس يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مئوية بلغت (50%)، يليهم الموظفين الذي يمتلكون شهادة التقني سامي بمجموع (08) موظفين وبنسبة بلغت (27%)، ثم الموظفين الذي لديهم شهادة الدراسات العليا بمجموع (04) موظفين وبنسبة بلغت (13%) في حين نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة ثانوية يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (03) موظفين وبنسبة مقدارها (10%) من إجمالي حجم العينة. وعليه نستنتج أن سياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز ترتكز على الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية وخريجي مراكز التكوين المهني، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3–4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي:

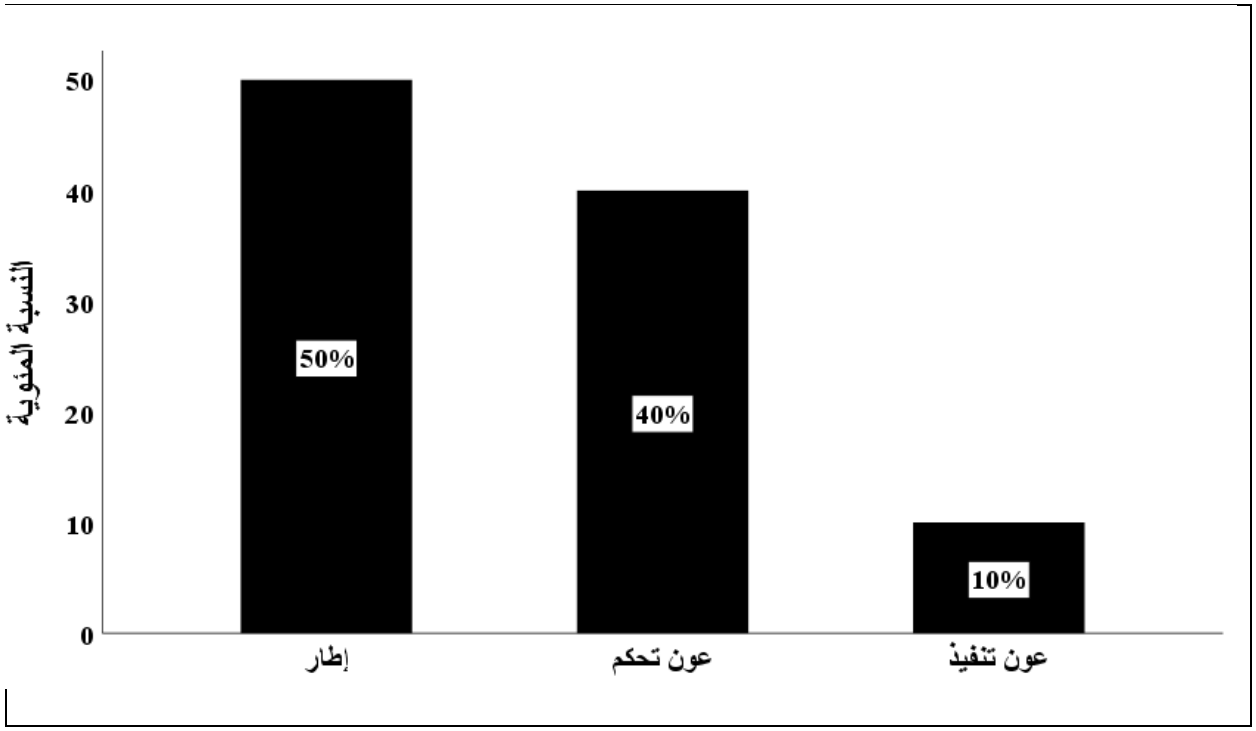
الجدول رقم (3–10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	إطار	15	50
	عون تحكم	12	40
	عون تنفيذ	03	10
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي هم من فئة الإطارات، حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مقدارها (50%)، يليهم أعوان التحكم بمجموع (12) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، هذا في حين بلغ مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى فئة عون تنفيذ (03) موظفين وبنسبة مقدارها (10%). ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الهدف من الدراسة يفرض علينا التعامل مع الإطارات كونهم الأكثر دراية بمثل هذه المواضيع. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3–5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

خامسا: متغير عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

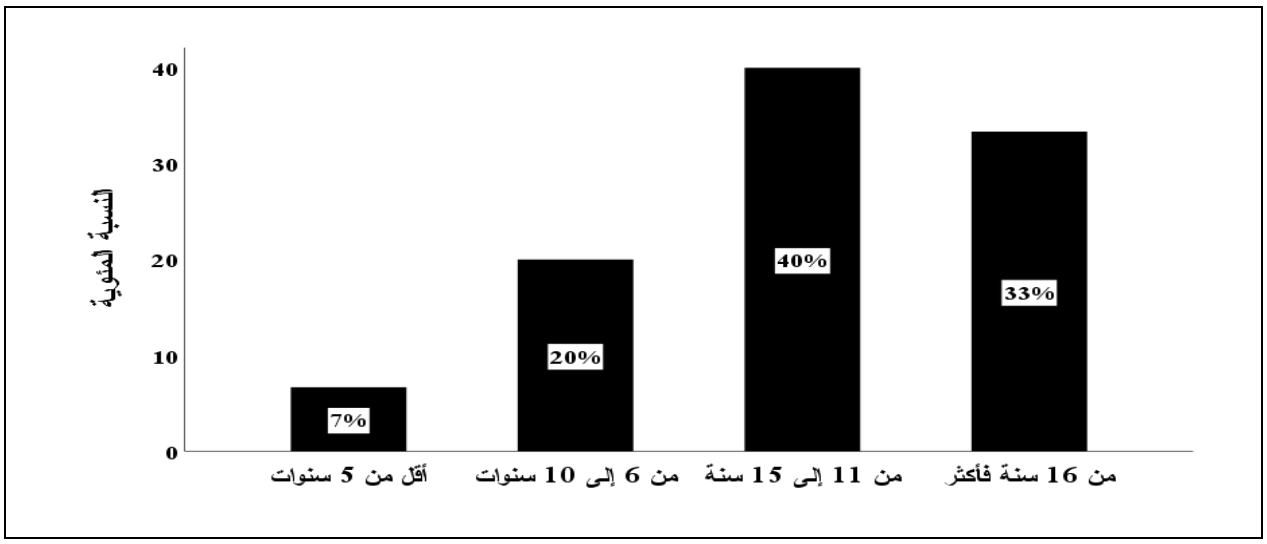
الجدول رقم (3–11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	02	07
	من 06 إلى 10 سنوات	06	20
	من 11 إلى 15 سنة	12	40
	من 16 سنة فأكثر	10	33
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة [من 11 إلى 15 سنة] فقد بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، يليهم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [من 16 سنة فأكثر] حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة بلغت (33%)، ثم الموظفون الذي يمتلكون سنوات خبرة [من 06 إلى 10 سنوات] بمجموع (06) موظفين وبنسبة قدرها (20%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [أقل من 05 سنوات] سوى موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (07%) من إجمالي حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك شبه استقرار وظيفي في مؤسسة سونلغاز، والشكل التالي يوضح ذلك:

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



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات أبعاد متغير العدالة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (03-12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية

الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	363.	350.	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (03-12) أن المتوسط العام لمتغير العدالة التنظيمية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.36) وبانحراف معياري قدره (SD=0.35) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير العدالة التنظيمية فكانت النتائج على النحو الآتي:

البعد الأول: العدالة التوزيعية

يوضح الجدول رقم (03-13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التوزيعية والعبارات التي تمثله.

الجدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التوزيعية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
A1	تعتمد ادارة سونلغاز على النزاهة والاخلاص في العمل	473.	1.01	موافق
A2	تتلقى راتبا يتناسب مع ادائك ومسؤولياتك	3.73	0.69	موافق
A3	تحظى بمكافاة كافية على الجهد الاضافي الذي تبذله	2.87	1.28	محايد
A4	يتم توزيع المهام على العمال بشكل كفؤ وفعال	3.03	0.96	محايد
الدرجة الكلية		3.27	0.59	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أن المتوسط العام لبعد العدالة التوزيعية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.27) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.59) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A2) التي نصت على " **تتلقى راتبا يتناسب مع أدائك ومسؤولياتك.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد العدالة التوزيعية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.73) وبانحراف معياري قدره (SD=0.69) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A1) الخاصة ب " **تعتمد إدارة سونلغاز على النزاهة والإخلاص في العمل** " بمتوسط حسابي (M=3.47) وانحراف معياري قدره (SD=1.01) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A3) المتعلقة ب " **تحظى بمكافأة كافية على الجهد الإضافي الذي تبذله** " على أدنى متوسط حسابي (M=3.86) وبانحراف معياري بلغ (SD= 1.28) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن الإجابات انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد العدالة التوزيعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

البعد الثاني: العدالة الإجرائية

يوضح الجدول رقم (3-14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة الإجرائية.

الجدول رقم (3–14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة الإجرائية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
A5	يتم تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بدون إستثناء	203.	0.96	محايد
A6	تتخذ قرارات في شركة سونلغاز بصورة موضوعية وفق معلومات كافية ودقيقة	033.	0.96	محايد
A7	أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف	3.23	0.68	محايد
A8	تعتقد أن رؤساء يقومون بإتخاذ قرارات عادلة للتظلمات وشكاوي العمل	3.73	1.08	موافق
الدرجة الكلية		3.30	520.	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (03-14) أن المتوسط العام لبعد العدالة الإجرائية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.30) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.52) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A8) التي نصت على " **تعتقد أن رؤساء يقومون باتخاذ قرارات عادلة للتظلمات وشكاوي العمل** ." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد العدالة الإجرائية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.73) وبانحراف معياري قدره (SD=1.08) معبرا عن وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A7) الخاصة ب "أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف "بمتوسط حسابي (M=3.23) وانحراف معياري قدره (SD=0.68) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A6) المتعلقة ب " **تتخذ القرارات في شركة سونلغاز بصورة موضوعية وفق معلومات كافية ودقيقة**" على أدنى متوسط حسابي (M=3.03) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.96) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات انحصرت غالبيتها داخل درجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد العدالة الإجرائية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

البعد الثالث: العدالة التعاملية

يوضح الجدول رقم (3-15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العدالة التعاملية

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

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
A9	يعاملك رؤساءك بالتقدير والإحترام يتجه إلى دور إيجابي نقوم به في العمل	3.77	0.82	موافق
A10	يتعامل المسؤول معنا بكل ود وإحترام	3.30	0.79	محايد
A11	يسعى مسؤولنا دوما على إستشارتنا (العاملين) قبل إتخاذ قرارات تخص مصلحة المنظمة	3.43	0.68	موافق
A12	يسعى مسؤولنا على النزاهة في حل النزاعات بين العاملين	3.57	0.97	موافق
الدرجة الكلية		3.52	0.49	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن المتوسط العام لبعد العدالة التعاملية داخل المؤسسة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.77) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.82) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A9) التي نصت على " **يعاملك رؤساءك بالتقدير والاحترام يتجه الى دور إيجابي نقوم به في العمل.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد العدالة التعاملية

داخل المؤسسة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.77) وبانحراف معياري قدره (SD=0.82) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A12) الخاصة ب " **يسعى مسؤولنا على النزاهة في حل النزاعات بين العاملين** " بمتوسط حسابي (M=3.57) وانحراف معياري قدره (SD=0.97) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A10) المتعلقة ب " **يتعامل المسؤول معنا بكل ود واحترام**" على أدنى متوسط حسابي (M=3.30) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.79) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن الإجابات انحصرت اغلبها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد العدالة التعاملية داخل المؤسسة داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير الالتزام التنظيمي.

يوضح الجدول رقم 3-16 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	713.	240.	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-16) أن المتوسط العام لمتغير الالتزام التنظيمي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.71) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.24) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير الالتزام التنظيمي فكانت النتائج على النحو الآتي:

البعد الأول: الالتزام العاطفي

يوضح الجدول رقم (3-17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الالتزام العاطفي والعبارات التي تمثله.

الجدول رقم (3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الالتزام العاطفي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
B1	تشعر بالفخر والإعتزاز عندما تخبر الأخرين عن عملك	3.50	0.51	موافق
B2	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المنظمة	3.43	0.63	موافق
B3	أشعر بإرتباط قوي يربطني بهذه المنظمة	3.77	0.82	موافق
B4	إنتماؤك لهذه الشركة لاتعوضه منظمة أخرى بديلة	4.10	0.80	موافق
الدرجة الكلية		3.70	0.34	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) أن المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.70) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.34) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (B4) التي نصت على " **انتماؤك لهذه الشركة لا تعوضه منظمة أخرى بديلة.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الالتزام العاطفي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.10) وبانحراف معياري قدره (SD=0.80) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (B3) الخاصة ب " **اشعر بارتباط قوي يربطني بهذه المنظمة** " بمتوسط حسابي (M=3.77) وانحراف معياري قدره (SD=0.82) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (B2) المتعلقة ب " **تشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المنظمة** " على أدنى متوسط حسابي (M=3.43) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.62) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن الإجابات انحصرت جميعها داخل درجة موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الالتزام العاطفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

يوضح الجدول رقم (3-18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الالتزام الاستمراري.

الجدول رقم (3-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الالتزام الاستمراري

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
B5	تستمر بعملك الحالي وترغب بالبقاء حتى بلوغ سن التقاعد	3.33	0.711	محايد
B6	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الأخرين فضلو العمل في منظمة أخرى	3.53	0.82	موافق
B7	أتحصل على فوائد تجعلني أبقى هنا	3.90	0.84	موافق
B8	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل إستمراري للعمل في هذه المنظمة	3.60	1.04	موافق
الدرجة الكلية		3.59	0.51	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-18) أن المتوسط العام لبعد الالتزام الاستمراري جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.59) وبانحراف معياري قدره (SD=0.51) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (B7) التي نصت على "**سأبقى في عملي حتى لو إن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في منظمة أخرى** ." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الالتزام

الاستمراري، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.90) وبانحراف معياري قدره (SD=0.84) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (B8) الخاصة ب "**سأقبل أي وظيفة اكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه المنظمة**" بمتوسط حسابي (M=3.60) وانحراف معياري قدره (SD=1.04) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (B5) المتعلقة ب "**تستمر بعملك الحالي وترغب بالبقاء حتى بلوغ سن التقاعد** " على أدنى متوسط حسابي (M=3.33) وبانحراف معياري بلغ (0.71 =SD) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الالتزام الاستمراري في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

البعد الثالث: الالتزام المعياري

يوضح الجدول رقم (3-19)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الالتزام المعياري

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

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
B9	تربطك بعملك رابطة أخلاقية تجعلك تتمسك به	4.50	0.68	موافق
B10	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي بالمنظمة	3.70	1.09	محايد
B11	توجد فضل لمؤوسستك في بناء حياتك الوظيفية	3.47	1.17	موافق

B12	أشعر بالإلتزام إتجاه عملي	3.67	1.03	موافق
الدرجة الكلية		3.83	0.57	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (03-19) أن المتوسط العام لبعد الالتزام المعياري داخل المؤسسة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.83) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.57) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (B9) التي نصت على " **تربطك بعملك رابطة أخلاقية تجعلك تتمسك به.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الالتزام المعياري داخل المؤسسة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.50) وبانحراف معياري قدره (SD=0.68) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (B10) الخاصة ب " **أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي بالمنظمة** " بمتوسط حسابي (M=3.70) وانحراف معياري قدره (SD=1.09) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (B11) المتعلقة ب "**يوجد فضل لمؤسستك في بناء حياتك الوظيفية**" على أدنى متوسط حسابي (M=3.47) وبانحراف معياري بلغ (SD= 1.17) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن الإجابات انحصرت بين درجة الموافق جدا ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الالتزام المعياري داخل المؤسسة داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يخصص الجزء الأخير من التحليل الإحصائي إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية المتعلقة بالجانب التطبيقي على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-20) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

النموذج	المتغير التابع (B) (الإلتزام التنظيمي)		
	أوزان الإنحدار β	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
العدالة التنظيمية (A)	0.661**	0.151	001<0.
الثابت (i)	1.441**	0.510	0090.
$R^2 = 0.407$ $F_{(1, 29)} = 19.180$, $P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:$P<0.001$	**:$P<0.01$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن متغير العدالة التنظيمية له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.407$) ما يعني أن العدالة التنظيمية قامت بتفسير ما قيمته (41%) من تباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي، كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن اختبار التباين ($F_{(1, 29)} = 19.180, P < 0.001$) دال إحصائيا ما يعني صلاحية النموذج للتحليل. وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$B = (1.441)i + (0.661) \times A$$

حيث:

B: الإلتزام التنظيمي; i: الثابت ; A: العدالة التنظيمية

من خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم ()، نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت ($B = 0.661, P < 0.001$)، وتترجم هذه النتائج على أن زيادة وحدة واحدة في متغير معايير العدالة التنظيمية يقابله زيادة في الإلتزام التنظيمي بحوالي (66%). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالجانب التطبيقي على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-21) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير العدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي

النموذج	المتغير التابع (B)		
	) الإلتزام التنظيمي (		
	أوزان الإنحدار β	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
العدالة التوزيعية (A1)	0.288**	0.101	0.008
الثابت (i)	.7222***	0.335	0.001<
R^2 = 0.225 $F_{(1, 29)}$ = 08.139, P =.0080			
مستوى دلالة الإحصائية	***P<0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن متغير العدالة التوزيعية له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط (R^2 = 0.225) ما يعني أن العدالة التوزيعية قامت بتفسير ما قيمته (22%) من تباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي، كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن اختبار التباين ($F_{(1, 24)}$ = 08.139, P =0.008) دال إحصائيا ما يعني صلاحية النموذج للتحليل. وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$B = (0.288) \times A_1 + (2.722) i$$

حيث: B: الإلتزام التنظيمي؛ i: الثابت ; A_1: العدالة التوزيعية

من خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم ()، نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B =0.288, P = 0.008)، وتترجم هذه النتائج على أن زيادة وحدة واحدة في متغير العدالة التوزيعية يقابله زيادة في العمل الإلتزام التنظيمي بحوالي (29%). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على العمل الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالجانب التطبيقي على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على العمل الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–22) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي

النموذج	المتغير التابع (B)		
	) الإلتزام التنظيمي (		
	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
العدالة الإجرائية (B2)	1350.	1280.	3020.
الثابت (a)	219.3***	4280.	0.001<
$R^2 = 0.038$ $F_{(1, 29)} = 01.104$, $P = 0.302$			
مستوى دلالة الإحصائية	***01 :P<0.0		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن متغير العدالة الإجرائية لا يمتلك القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط (R^2 = 0.038) ما يعني أن العدالة الإجرائية قامت بتفسير نسبة ضئيلة من تباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي قدرت ب (04%)، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(1, 29)}$= 01.104, P =0.302) إلى عدم معنوية معامل الانحدار ما يعني أن النموذج غير صالح للتحليل وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة لمتغير العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية العدالة التعاملية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-23) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير للعدالة التعاملية على الإلتزام التنظيمي

النموذج	المتغير التابع (B)		
	) الإلتزام التنظيمي (		
	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
العدالة التعاملية ($A3$)	.4100**	1130.	0010.
الثابت (i)	2.221***	0.401	0.001<
R^2 = 0.321 $F_{(1, 29)}$= 13.211, P=0.001			
مستوى دلالة الإحصائية	1:P<0.0 **	01:P<0.0 ***	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن متغير العدالة التعاملية له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط (R^2= 0.321) ما يعني أن العدالة التعاملية قامت بتفسير ما قيمته (32%) من تباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي، كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن اختبار التباين ($F_{(1, 29)}$= 13.211, P =0.001) دال إحصائيا ما يعني صلاحية النموذج للتحليل. وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

B = (**0.410**)×$\mathbf{A_3}$ + (**2.221**)i

حيث:

B: الإلتزام التنظيمي; i: الثابت ; $\mathbf{A_1}$: العدالة التعاملية

من خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم ()، نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B =0.410, P = 0.001)، وتترجم هذه النتائج على أن زيادة وحدة واحدة في متغير العدالة التعاملية يقابله زيادة في العمل الإلتزام التنظيمي بحوالي (41%). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على العمل الإلتزام التنظيمي عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

هذوا حطيهم في المقدمة العامة :في جزء أسئلة الدراسة وفرضيات الدراسة بالضبط تحت الإشكالية

أسئلة الدراسة الميدانية:

1- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

2- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على العمل الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية العدالة التعاملية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة الميدانية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على العمل الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية العدالة التعاملية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية ،والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك لإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا،من خلال استخدام الاستبيان الموزع كأداة وتقنية لجمع البيانات والخصائص السيكومترية لها بإستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي ،الإنحراف المعياري) وقد توصلنا إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية الإجرائية والتعاملية) والإلتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي،المستمر والمعياري).

ومايمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية أن هناك مستوى عالي من العدالة التنظيمية والإتزام التنظبيمي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية وقد أظهرت النتائج أن الإلتزام التنظيمي يتأثر بالعدالة التنظيمية.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى الإحاطة ببعض المفاهيم المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية خاصة ما تعلق بأبعادها الثلاثة (التوزيعية،التفاعلية،والإجرائية)ودورها بتعزيز الإلتزام التنظيمي لأفراد داخل المنظمة، أما على المستوى الميداني ،فقد حاولنا تقييم واقع العدالة داخل شركة توزيع الكهرباء والغازب ولاية المدية كنموذج التي يميزها ،فقد حاولنا معرفة أثر هذه العدالة على الإلتزام الذي يعد أحد مفاتيح هذه الجودة، ومن هذا المنطلق هذه بعص النتائج والتوصيات التي يمكن لأصحاب القرار على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز لإستفادة منها لتنشيط دافعية الموظفين لإلتزام والعمل عن إرساء أسس العدالة التنظيمية بأبعادها .

أولا:النتائج

- إدراك ضعيف لموظفي شركة توزيع الكهرباءوالغاز لولاية المدية لبعد العدالة التوزيعية،حيث يقدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.27)التي توافق درجة محايد ،فرغم محاولة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تحسين العوائد والمكافأت والظروف المادية إلا إنها تبقى غير كافية.
- نفس النتيجة تم التوصل إليها بخصوص بعد العدالة الإجرائية فالمتوسط الحسابي الكلي لإجاباتهم يساوي (3.30) والتي توافق درجة محايد، والسبب في ذلك يرجع إلى تشتت أراء الموظفين واتجاهاتهم بخصوص واقع العدالة الإجرائية، فمنهم من يعتبرها لاتتناسب مع تطلعاتهم، في حين يرى الطرف عكس ذلك ،خاصة ماتعلق الأمر بالإجراءات المتبعة في الترقية.
- يدل بعد العدالة التعاملية على انطباع إيجابي لدى موظفي شركة سنلغاز بالمدية،حيث يقدلر المتوسط الحساب الكلي لهذا البعد (3.52) التي توافق درجة موافق وهذا راجع لمعاملة المرؤوس بالتقدير والاحترام للموظفين بحسن العبارة يعاملك رؤساءك بالتقدير والإحترام يتجه دور إيجابي تقوم به في العمل.
- النقطةالإيجابية التي تستحق الإشارة إليها والإشارة بها،إلى رضا الموظفين عن المعاملة التي يتلقونها من طرف رؤسائهم، أمابخصوص طريقة فض النزاعات، فأغلب الموظفين يؤكدون على غياب نزاهة الإدارة وغياب الحوارات المهنية.

- تسجيل مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين ،فالمتوسط الحسابي لعبارات الإلتزام يقدر ب(3.71) فأغلب الموظفين إعترفوا بعدم قدرتهم على ترك الشركة إذا أتيحت لهم فرص عمل أفضل،وهذا يعتبر أمر منطقي خاصة إذا علمنا أنهم يحصلون على مكاسب كثيرة من عملهم في الشركة.
- أما بخصوص أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي فقد جاء على النحو التالي:
- وجود أثر إيجابي متوسط للعدالة التوزيعية على الإلتزام التنظيمي للموظفين.
- وجود أثر إيجابي متوسط للعدالة الإجرائيةعلى الإلتزام التنظيمي للموظفين.
- وجود أثر إيجابي متوسط للعدالة التفاعلية على الإلتزام التنظيمي للموظفين.

ومنه بمكن إستنتاج وجود أثر إيجابي ومتوسط للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية ،وقد يعزي ذلك إلى متغيرات أخرى خارجية أثرت على قوة الأثر.

التوصيات

- الحرص على إرساء قواعد العدالة التوزيعية من خلال توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل بينهم بحيث تتناسب مع قدراتهم ،مؤهلاتهنم ظروفهم،وكذا الراتب الذي يحصلون عليه.
- وضع نظام للحوافز بكفل توزيعها بعدل بين الموظفين وذلك من خلال إستخدام معايير وأس واضحة وموحدة لتقييم أداءهم.
- إتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بكل شفافية وموضوعية بعيدا عن التحيز ،والمساواة في تطبيق كافة القرارات كما يمكن لإدارة توضيح الأسباب الداعية لإتخاذها وكذا توفير إمكانية الطعن فيها خصوصا تلك المتعلقة بالموظفين.
- تشجيع الموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز على إيداء أرائهم والإستفسار عن القرارات وطريقة تطبيقها ومحاولة الأخذ بمقترحاتهم قدر الإمكان.
- العمل على بناء وتطوير العلاقة بين المديرين والموظفين وذلك من خلال خلق جو من الثقة،الإحترام والصراحة وإتاحة الفرص للإتصالات الرسمية وغير الرسمية.

- التعرف على حاجات الموظفين لديها ورغباتهم وتوفيرها قدر المستطاع ،وكذا توضيح الأهداف التي تسعى لتحقيقها وإشراكهم في وضعها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار النهضة للنشر و التوزيع ، لبنان ، 2002 .
2. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013-1434
3. حمود الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسير للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
4. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2005 .
5. صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفعّال في المنظمات ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
6. عبد المنعم الحنفي ، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة ، دار مكتبة مدلولي ،القاهرة ، مصر ، 2008 .
7. عبد البارئ درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الإدارة المعاصرة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008
9. علي محمد أحمد المصاورة، إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي، الطبعة العربية دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .
10. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ' دار رضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة عين الشمس ، 2008 .
11. محمد السيد عبد المنصف الوزير ، العدالة الإجتماعية بين الفلسفة اليونانية و الفلسفة الإسلامية أمناط و نماذج ، دار جامعة الأزهر الشريف ، 2017 .

12. محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، القاهرة ، 2005 .

13. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والمكافئات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

14. وليد حليم غازي ، دوافع و إحتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2011 .

15. يوسف حجيم سلطان الطائي ، الذكاء الأخلاقي ، مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمل ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017 .

II. أطروحات ومذكرات :

- **دكتوراه :**

16. أسامة عبد الكريم معزي ، العدالة التنظيمي م أثرها في السلوكيات التنظيمي الإجتماعية الداعمة ، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015 .

17. ريما محمود عبده العقلة ، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك و علاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها و سبيل تحسينها ، أطروحة دكتوراه تخصص الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2011 .

18. سالم العياشي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التمنظيمي لدى الموظفين ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم في نظرية و منهجية التربية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019 .

19. فراح العربي ، أثر العدالة و الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2018 .

20. قاسمي رمضان ، مساهمة القيادة التحويلة في تحقيق العدالة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، جامعة يحي فارس ، المدية ، 2019 .

21. معمري حمزة ، إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس ، جامعة ورقلة ، 2014 .

22. محمد مظهر مزعل ، الدور الوسيط للتحكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و رأس المال الإجتماعي ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، جامعة السودان ، العراق ، 2018 .

- **الماجستير** :

23. بوعافية محمد علية ، تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية ، تخصص تحليل إقتصادي ، جامعة الجزائر 03 ، 2014 .

24. سمية جغيدل ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .

25. مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، رسالة ماجستير تخصص علم الإجتماع كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 .

26. محمود عبد الرحيم ، درجة العدالة التنظيمية و علاقتها بتعويض السلطة لدى المدارس الحكومية الثانوية ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2015 .

27. محمد عبد السعيدعليان العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2016 .

28. هبة الهادي محمد البرناوي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد بنغازي ، 2013 .

- **ماستر :**

29. بلحاج يمينة ، مخلوفي فايزة ، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة يحي فارس ، المدية ، 2020 .

30. بطة يمينة ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018 .

31. بلي فاطمة الزهراء ، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2020 .

32. بوحالة سمية ، إتجاهات العاملين نحو الإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة جيجل ، 2017 .

33. حماز ربعية ، أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2020 .

34. راضية حساني ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماستر ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي ، 2016 .

35. سيع خيرة ، دور القيادة الإدارية في تحقيق بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2020 .

36. سهام علاوي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالمواطنة التنظيمية ، مذكرة ماستر ، تخصص علم الإجتماع ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018 .

37. سيف الدين واكد دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2020 .

38. شريف بو الأنوار، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، علوم التسيير، جامعة قامدي مرباح ، ورقلة ، 2018 .

39. فريال غرارة ، الثقة التنظيمية الوسيط بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2020 .

40. قصة راضية ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، كلية الرياضيات و علوم المادة ، جامعة قامدي مرباح ، ورقلة ، 2018 .

III. المجلات و المقالات:

المجلات :

41. أحمد عباس حمادي الإلتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين ، جامعة الفلوجة ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 22 ، العدد 94 ، 2016 .

42. أسامة سليمان علي الصلاحين ، واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط و التعاون الدولي ، المملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة ، العدد 1 ، جامعة محمد الأول ، وجدة ،المغرب، 2014

43. إبتسام عاشوري ، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مجلة التاريخ و العلوم، العدد 6 ، جامعة بسكرة، 2017 .

44. خالد رحيم ، تحليل العلاقة الإرتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي،المجلد 6 العدد 2، 2020 .

45. دليلي لحسن ، واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 12 ، العدد 6 ، ورقلة ، 2020 .

46. رضا عطية عبد المعطي ، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين ، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، المجلد 51 ، العدد 01 ، 2021 .

47. زالدة زواي ، التحفيز الإلهامي و دوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمّال الإدارات الرياضية ، مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد 10 ، العدد 02 ، المسيلة ، 2019 .

48. ضرغام علي العميدي ، العدالة التنظيمية إستراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الإنتقامية لدى العاملين ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، المجلد 01 ، العدد 63 ، جامعة الكوفة ، 2021 .

49. عبد الله محمد الوزرة ، درجة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإجتماعية ، مجاة العلوم التربوية ، العدد 1 ، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية من وجهة نظره هو ، 2015.

50. عبد الحليم بوشلوش ، أثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين ، مجلة دراسات إقتصادية ، العدد 03 ، جامعة عبد الحيد بن باديس ، قسنطينة ، 2017 .

51. عبد الوهاب مبروح ، نحو نموذج لقواعد العدالة كأداة لإدارة التباين في قوى العمل ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، مجلة أبحاث نفسية و تربوية ، المجلد ج ، العدد 10 ، جامعة قسنطينة 2 ، 2017 .

52. عزت علي الحبشي نيفين ، أثر العدالة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية الدور الوسيط للثقة التنظيمية ، مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة ، المجلد 11 ، العدد 4 ، جامعة القاهرة، 2020 .

53. علي سينان الرشيدي ، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، كلية العلوم الإدارية المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 03، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2019 .

54. فتحي محسن شماء ، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر و علاقتها بالإلتزام التنظيمي للعاملين من ووجهة نظره هو ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية ، المجلد 1 ، العدد 27 ، 2019.

55. قاسم نايف علوان ، تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 7 ، جامعة التحدي ليبيا ، 2007 .

56. كمال برباوي ، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة حالة نفطال بشار ، مجلة الدراسات العدد الإقتصادي ، المجلد 8 ، العدد 1 ، 2017 .

57. ماجد قاسم السياني ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات اليمنية الخاصة ، كلية العلوم الإدارية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 11 ، العدد 5 ، جامعة عدن ، 2015 .

58. محمد حمادي ، تأثير الأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي بؤسسة بتروبال باتنة ، مجلة معهد العلوم الإقتصادية ، المجلد 23 ، العدد 1 ، 2020 .

59. محمد عبد التواب شاهين ، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المستشفى الجامعي بالمنوفة ، مجلة الدراسات البيئية و الأبحاث ، المجلد 9 ، العدد 11 ، 2019 .

60. مختار بو نقاب ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 17 ، العدد 26 ،جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2021 .

61. مالك محمد العنزي ، تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي من خلال المزاج و الثقة ، المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية ، المجلد 4 ، العدد 13 ، 2020 .

62. ماهر علي الخزاعي ، دور العدالة التوريعية في تحقيق الإنتماء العاطفي للمنظمة في دراسة ميدانية على المشافي الجامعية ، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، المجلد 37 ، العدد 1 ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015 .

63. نضال حمدان مصطفى المصري ، واقع الدالة التنظيمية كمصدر للتنافسية من خلال ممارسة الجامعات الفلسطينية لمعيار أمن المعلومات في ضوء التماثل التنظيمي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 11 ، العدد 35 ، 2018 .

64. نماء جواد العبيدي أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي . مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 24 ، جامعة تكريت ، 2012 .

65. ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي و تحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الإقتصادية و القانونية ، العدد 18 ، 2017 .

66. يوسف حامد يوسف مناع ، تأثير الثقة التنظيمية و إدراك العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد 12 ، جامعة الأزهر ، 2014 .

67. يوسف سيفي ، عوامل الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي ، مجلة التنمية البشرية ، جامعة وهران 2 ، العدد11 ، 2018 .

IV. الدراسات و البحوث :

68. قيس إبراهيم حسين ،دور الحصائص الريادية في تعزيز الإلتزام التنظيمي ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية – ديالي ، 2009 .

V.باللغة الأجنبية :

69. Mucalit,celikend, Mehmet, Seriker,organisationnel ,Justice and Mativation,helationshipM:the case of digamann.univerctiy,social Journal university,of is Janbul.2012.

70. Robert,and other,Enplogees,Fairly and organzationel citizen shi,Behavior:sorting,The Effects of,Job satisfacition ,organizationala and Procedural Justice Employee Responsi buliltie and Rights Joural 1993.

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر قسم علوم التسيير

جامعة الدكتور يحيي فارس _المدية_

تخصص ادارة اعمال



استبيان الدراسة:

اخي الكريم / اختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجميع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في ادارة الاعمال بعنوان دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة لشركة سونلغاز بالمدية، وتهدف هذه الدراسة اللى الحصول على المعلومات الضرورية، وذلك لمعرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، ونظرا لاهمية رايكم في هذا المجال نامل منكم الاجابة عن اسئلة الاستبيان بدقة، من خلال وضع علامة (X) في المكان المناسب مع العلم ان هذه المعلومات تبقى سرية ولا تستخدم الا لاغراض البحث العلمي ولكم منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

إعداد الطالبتين **إشراف الأستاذ:**

❖ **زويش حبيبة** ***د.بوعزيز عبد الرزاق**

❖ **قنوش رميساء**

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الاول: البيانات الشخصية .

يرجى وضع اشارة(x) امام الاجابة التي تناسبك.

1- المتغيرات الشخصية

*** الجنس**

ذكر ☐ أنثى ☐

***السن:**

اقل من 30 سنة ☐ من 31سنة الى 40 سنة ☐

من 41 الى 50سنة ☐ من 51 سنة فاكثر

***المستوى التعليمي**

دراسات عليا ☐ ليسانس ☐ تقني سامي ☐ ثانوي ☐

المستوى الوظيفي

اطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 الى 15 سنة ☐ من 16 سنة فاكثر ☐

2- متغيرات الدراسة

أولا: العدالة التنظيمية

البعد الاول: العدالة التوزيعية

رقم العبارة	العبارة	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق جدا
1	تعتمد ادارة سونلغاز على النزاهة والاخلاص في العمل					
2	تتلقى راتبا يتناسب مع ادائك ومسؤولياتك					
3	تحظى بمكافاة كافية على الجهد الاضافي الذي تبذله					
4	يتم توزيع المهام على العمال بشكل كفؤ وفعال					

البعد الثاني: العدالة الاجرائية

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق جدا
1	يتم تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بدون استثناء					
2	تتخذ القرارات في شركة سونلغاز بصورة موضوعية وفق معلومات كافية ودقيقة					
3	أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف					
4	تعتقد ان رؤساء يقومون باتخاذ قرارات عادلة للتظلمات وشكاوي العمل					

البعد الثالث: العدالة التعاملية

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق جدا
1	يعاملك رؤساءك بالتقدير والاحترام يتجه الى دور ايجابي نقوم به في العمل					
2	يتعامل المسؤول معنا بكل ود وإحترام					
3	يسعى مسؤولنا دوما على إستشارتنا(العاملين)قبل إتخاذ قرارات تخص مصلحة المنظمة					
4	يسعى مسؤولنا على النزاهة في حل النزاعات بين العاملين					

ثانيا: الإلتزام التنظيمي

البعد الاول: البعد العاطفي

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق جدا
1	تشعر بالفخر والاعتزاز عندما نخبرالاخرين عن عملك					
2	اشعر بان اهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف المنظمة					
3	اشعر بارتباط قوي يربطني بهذه المنظمة					
4	انتماؤك لهذه الشركة لاتعوضه منظمة اخرى بديلة					

البعد الثاني: البعد الاستمراري

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق جدا
1	تستمر بعملك الحالي وترغب بالبقاء حتى بلوغ سن التقاعد					
2	سابقى في عملي حتى لو ان الزملاء الاخرين فضلو العمل في منظمة اخرى					
3	أتحصل على فوائد تجعلني ابقى هنا					
4	ساقبل اي وظيفة اكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه المنظمة					

البعد الثالث: البعد المعياري

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق جدا
1	تربطك بعملك رابطة اخلاقية تجعلك تتمسك به					
2	اشعر بالمسؤولية اتجاه عملي بالمنظمة					
3	توجد فضل لمؤسستك في بناء حياتك الوظيفية					
4	اشعر بالالتزام اتجاه عملي					

قائمة الأساتذة المحكمين:

إسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الإمضاء
بولصنام محمد		
يحياوي فاطمة		

ملاحق الدراسة:

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنظيمية العدالة	,139	30	,141	,969	30	,519
التنظيمي الالتزام	,144	30	,112	,940	30	,092
a. Lilliefors Significance Correction						

2-ثبات الاستبيان

- العدالة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	12

- الإلتزام التنظيمي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	12

- الدرجة الكلية للاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	24

3-البيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	73,3	73,3	73,3
	أنثى	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	4	13,3	13,3	13,3
	سنة 40 إلى 31 من	5	16,7	16,7	30,0
	سنة 50 إلى سنة 41 من	13	43,3	43,3	73,3
	فأكثر سنة 51 من	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي المستوى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	سامي تقني	8	26,7	26,7	36,7
	ليسانس	15	50,0	50,0	86,7
	عليا دراسات	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

متغير المستوى الوظيفي حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	15	50,0	50,0	50,0
	تحكم عون	12	40,0	40,0	90,0
	تنفيذ عون	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	2	6,7	6,7	6,7
	سنوات 10 إلى 6 من	6	20,0	20,0	26,7
	سنة 15 إلى 11 من	12	40,0	40,0	66,7
	فأكثر سنة 16 من	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير العدالة التنظيمية:

Univariate Statistics							
				Missing		No. of Extremes[a]	
	N	Mean	Std. Deviation	Count	Percent	Low	High
A1	30	3,4667	1,00801	0	,0	0	0
A2	30	3,7333	,69149	0	,0	0	0
A3	30	2,8667	1,27937	0	,0	0	0
A4	30	3,0333	,96431	0	,0	0	0
A1_4	30	3,2750	,59215	0	,0	3	3
A5	30	3,2000	,92476	0	,0	0	0
A6	30	3,0333	,96431	0	,0	0	0
A7	30	3,2333	,67891	0	,0	0	0
A8	30	3,7333	1,08066	0	,0	0	0
A5_8	30	3,3000	,51862	0	,0	0	0
A9	30	3,7667	,81720	0	,0	0	0
A10	30	3,3000	,79438	0	,0	0	0
A11	30	3,4333	,67891	0	,0	0	0
A12	30	3,5667	,97143	0	,0	1	0
A9_12	30	3,5167	,49538	0	,0	0	0
A1_12	30	3,3639	,34636	0	,0	0	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير الإلتزام التنظيمي:

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
B1	30	3,5000	,50855	0	,0	0	0
B2	30	3,4333	,62606	0	,0	0	0
B3	30	3,7667	,81720	0	,0	0	0
B4	30	4,1000	,80301	0	,0	0	0
B1_4	30	3,7000	,34366	0	,0	0	0
B5	30	3,3333	,71116	0	,0	0	0
B6	30	3,5333	,81931	0	,0	0	0
B7	30	3,9000	,84486	0	,0	0	0
B8	30	3,6000	1,03724	0	,0	2	0
B5_8	30	3,5917	,51059	0	,0	1	1
B9	30	4,5000	,68229	0	,0	0	0
B10	30	3,7000	1,08755	0	,0	0	0
B11	30	3,4667	1,16658	0	,0	0	0
B12	30	3,6667	1,02833	0	,0	0	0
B9_12	30	3,8333	,57361	0	,0	0	0
B1_12	30	3,7083	,24048	0	,0	1	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

6-تحليل الانحدار :

- الفرضية الرئيسية:

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمية العدالة[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638[a]	,407	,385	,28141
a. Predictors: (Constant), التنظيمية العدالة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,519	1	1,519	19,180	,000[b]
	Residual	2,217	28	,079		
	Total	3,736	29			
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام						
b. Predictors: (Constant), التنظيمية العدالة						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,441	,510		2,826	,009
	التنظيمية العدالة	,661	,151	,638	4,379	,000
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام						

- الفرضية الفرعية الأولى:

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوزيعية العدالة[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,475[a]	,225	,198	,32154
a. Predictors: (Constant), التوزيعية العدالة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,842	1	,842	8,139	,008[b]
	Residual	2,895	28	,103		
	Total	3,736	29			
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام						
b. Predictors: (Constant), التوزيعية العدالة						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,722	,335		8,116	,000
	التوزيعية العدالة	,288	,101	,475	2,853	,008
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام						

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإجرائية العدالة[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,195[a]	,038	,004	,35830
a. Predictors: (Constant), الإجرائية العدالة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,142	1	,142	1,104	,302[b]
	Residual	3,595	28	,128		
	Total	3,736	29			
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام						
b. Predictors: (Constant), الإجرائية العدالة						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,219	,428		7,515	,000
	الإجرائية العدالة	,135	,128	,195	1,051	,302
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام						

- **الفرضية الفرعية الثالثة**

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعاملية العدالة[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566[a]	,321	,296	,30110
a. Predictors: (Constant), التعاملية العدالة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,198	1	1,198	13,211	,001[b]
	Residual	2,539	28	,091		
	Total	3,736	29			
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام						
b. Predictors: (Constant), التعاملية العدالة						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,221	,401		5,544	,000
	التعاملية العدالة	,410	,113	,566	3,635	,001
a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام						