

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص علم النفس عمل وتنظيم



بعنوان:

العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في البنك الوطني
للإسكان BNH

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس.
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:
بن مومن أسماء

من إعداد الطالبتين:
صاغي كنزة .
سياغي هندا .

السنة الجامعية : 2025/2024

الشكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله و شكر لله

وما توفيقى الا بالله عليه توكلت و إليه أنيب ، في لحظة تختلط فيه مشاعر الإنجاز بالتأمل

لا يسعي إلا ان أبدا بكلمة الشكر من أعماق قلبي

أولا الحمد لله الذي وهبني القوة و الصبر و النور في طريقي ، الذي ما خاب من دعاه ، ولا ضاع من توكل عليه ، فكل حرف حط و كل فكرة نسجت في هذه المذكرة إنما كانت بفضلته و كرمه .

أتقدم بخالص الشكر و الإمتنان و إعتزازي لأستاذة المشرفة " بن مومن أسماء " على ما قدمته لي من توجيه و نصح و المتابعة الدقيقة طول فترة إنجاز هذا العمل ، كما لا يفوتني ان اشكر كافة أساتذة الكلية الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ، و كل من ساهم في تكويني طيلة سنوات الدراسة .

اخر دعواتنا الحمد لله .

فشكر لكل من كان سندا و عوناً لو حتى بكلمة صغيرة ، جزيل الشكر لكم

إهداء

ما سلكننا البدايات إلي بتسييره، وما بلغنا النهايات إلي بتوفيقه ، وما حققنا الغايات إلي بفضلته .

فالحمد لله الذي وفقني علي إتمام هذا العمل ، و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .
أهدي تخرجي إلي نفسي التي صامدة علي كل الخيبات و العراقيل ، و علي كل التعب و التي لم تخذلني يوما .

و أهدي تخرجي إلي من كل العرق جبينه ومن علمني بأن النجاح لا يأتي إلا بالصبر و الإصرار، وإلي النور الذي أنار دربي و سراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا، من بذل الغالي و النفيس و ستمدبت منه القوة و اعتزازي، أبي العزيز .

إلي من علمتني الأخلاق قبل أنأتعلمها،إلي الجسر الصاعد بي إلي الجنة إلي يد الخفية التي أزلت عن طريقي العقبات ،و التي ظلت دعواتها تحمل إسمي ليلا و نهارا، إلي من تمننت أن يقر عينها يوما أمي .

إلي من ضاقت بي الدنيا و سعي بخطاهم و إن سقطت أول من رافعوني بكلماتهم، إلي من رافقني بالقلب قبل الدرب أصحابي،الأوفياء رفقاء السنين .

إلي من أفاضني بنصائحه المخلصة عائلتي .

ها أنا اليوم طويت صفحة من تعبي ، و سجلت في تاريخي فخرا لاينسي .

أهديكم هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي التي لطالما تمنيتها ،فأنا اليوم أتممت و أكملت أول ثمراتي بفضلته سبحانه و تعالي ، و الحمد لله علي ما وهبني و جعلني مباركا و يعينني أينما كنت ، فمن قال انا لها فنالها .

الحمد و الشكر لله

كنزة

إهداء

أيام مضت من عمرنا بدأنا بخطوة وها نحن نقطف ثمار، مسيرة الأعوام كان هدفنا فيها
واضحا .

إلي رمز الوفاء و فيض السخاء و جود العطاء عند البلاء ،قال فيها رسول صلي الله
عليه و سلم "الجنة تحت اقدام الأمهات "

إلي من سهرت الليالي من أجل راحتي و أضاءت لي الدرب بالشموع إلي اول من تلفظت
به شفائي ، أمي ثم أمي حفظها الله و أطال عمرها .

إلي الذي تعلمت منه أبجدية الحياة و المثابرة و روح المسؤولية و كان حرصا علي
نجاحي و توفيري كل الإمكانيات أبي العزيز أطال الله له في عمره .

إلي الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معني الأخوة ، اخواتي الأحباب " "
حيات " "زايد" "مصطفي" " ثيللي" "قوراية" "لتمان" "دليلة" .

إلي زملاء الدراسة دون إستثناء و الطاقم الإداري بالكلية .

إلي كل الذين كانوا معي مثلا للوفاء و الإخلاص .

هندة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين واقع العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى عمال البنك الوطني للإسكان (BANQUE NATIONALE DE L'HABITAT) بولاية تيزي وزو .

تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية و المتكونة من 50 عامل , معتمدين في هذه الدراسة علي مقياس يتكون من 36 بندا , و إعتدنا علي المنهج الوصفي التحليلي, لأنه الأنسب لدراستنا .

أما بالنسبة لتفريغ البيانات استخدمنا مجموعة من الطرق الإحصائية و المتمثلة في المتوسط الحسابي التكرار , النسب المئوية , الانحراف المعياري , معامل الارتباط برسون (Person) معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach) لحساب معامل الثبات , إستخدام معادلة سبيرمان براون لمعرفة ثبات التجزئة النصفية , تم حسابه بالحزمة الإحصائية (spss, 20) .

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية

وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية لدي عمال البنك الوطني للإسكان .
وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان .
وجود علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان . و منه تحققت فرضيات هذه الدراسة .

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية , العدالة التوزيعية , العدالة الإجرائية , العدالة التعاملية , الإلتزام التنظيمي .

Abstract :

The purpose of this study was to investigate the relationship between the state of organisational justice and organizational commitment among employees of national housing bank in wilaya of tizi ousou .

Randomly selected sample of 50 employees participated in the study.

The research was based on a measurement scale consisting of 36 items the descriptive method was adopted as it was deemed the most appropriate for the objectives of the study.

For data analysis various statistical tools were employed including the arithmetic mean frequency distribution percentage standard deviation

Pearson correlation coefficient and cronbach alpha to assess reliability

The spearman –brown formula was also used to evaluate split –half reliability and calculation were performed using statistical software .

The study concluded that there is a significant relationship between the perceived level of organisational justice and organisational commitment.

Consequently the hypotheses proposed in this research were confirmed .

Key words

Organisational justice .organisational commitment

فهرس الموضوعات

-كلمة الشكر .

-الإهداء .

-الإهداء .

-ملخص الدراسة .

-مقدمة أ

الفصل الأول

الاطار العام للإشكالية

- 1-إشكالية الدراسة 05
- 2-فرضيات الدراسة 08
- 3-أهمية الدراسة 09
- 4-أهداف الدراسة 10
- 5-أسباب اختيار الموضوع 10
- 6-تحديد مفاهيم الأساسية للدراسة 11
- 7-الدراسات السابقة 13

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد 23

24	1- مفهوم العدالة التنظيمية .
25	2- نظريات العدالة التنظيمية
27	3- أبعاد العدالة التنظيمية .
32	4- مدخلات و مخرجات العدالة التنظيمية .
35	5- أشكال العدالة التنظيمية .
37	6- مبادئ العدالة التنظيمية .
39	7- أهمية العدالة التنظيمية .
40	8- آثار المترتبة في غياب العدالة التنظيمية .
41	خلاصة الفصل

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

43	تمهيد
44	1- تعريف الإلتزام التنظيمي
45	2- أهداف الإلتزام التنظيمي
46	3- خصائص الإلتزام التنظيمي .
47	4- أنواع الإلتزام التنظيمي .
48	5- أبعاد الإلتزام التنظيمي .
50	6- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

52.....	7-العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي
55.....	8-طرق قياس الإلتزام التنظيمي
57.....	9-أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي
58.....	10-العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
60.....	11-العوامل المترتبة عن الإلتزام
62.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة .

64.....	تمهيد
65.....	1-منهج الدراسة
66.....	2-حدود الدراسة
68.....	3-الدراسة الاستطلاعية
77.....	4-الدراسة الاساسية
82.....	5-أسلوب التحليل و المعالجة الإحصائية
83.....	خلاصة الفصل

الفصل الخامس

عرض و تحليل نتائج الدراسة

84.....	تمهيد
85.....	1-إختبارات فرضيات الدراسة
95.....	2-تفسير و مناقشة النتائج

3-مقترحات.....96

- استنتاج عام96

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

جدول رقم 1 يوضح درجات إستجابات المبحوثين علي العبارات العدالة التنظيمية .
جدول رقم 2 يوضح درجات إستجابات المبحوثين علي العبارات الإلتزام التنظيمي .
جدول رقم 3 يوضح نتائج حساب ألفت كرومباخ لمقياس العدالة التنظيمية .
جدول رقم 4 يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس الإلتزام التنظيمي .
جدول رقم 5 يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس العدالة التنظيمية .
جدول رقم 6 يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس الإلتزام التنظيمي .
جدول رقم 7 يوضح نتائج المقاربة الطرفية لمقياس العدالة التنظيمية .
جدول رقم 8 يوضح نتائج المقاربة الطرفية لمقياس الإلتزام التنظيمي .
جدول رقم 9 توضح توزيع الأفراد العينة حسب الجنس .
جدول رقم 10 يوضح توزيع الأفراد العينة حسب السن .
جدول رقم 11 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .
جدول رقم 12 يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدراسي .
جدول رقم 13 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .
جدول رقم 14 يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي .
جدول رقم 15 يوضح العلاقة بين عدالة التوزيع و الإلتزام التنظيمي .

فهرس الأشكال

شكل 1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

شكل 2 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

الشكل 3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب أقدمية في العمل .

الشكل 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي .

الشكل 5 يوضح توزيع أفراد حسب الحالة العائلية .

الشكل 6 يوضح إنتشار البيانات و توزيعها طبيغيا لمتغير العدالة التنظيمية .

الشكل 7 يوضح إنتشار البيانات و توزيعها طبيغيا لمتغير الإلتزام التنظيمي .

تعيش المؤسسات الحديثة في بيئة متغيرة و سريعة التطور، تتسم بالتزايد التحديات و المتطلبات المرتبطة بتحسين الأداء و ضمان الاستمرارية و المنافسة ، وفي خصم هذه التحولات لم تعد الموارد المادية و التكنولوجية وحدها كافية لتحقيق التفوق المؤسسي ، بل أصبح من الضروري التركيز علي العنصر البشري الذي يشكل القلب النابض لأي تنظيم ويكمن التحدي الأكبر في كيفية إدارة هذا المورد البشري بطريقة تضمن تحفيزه ورضاه وولائه ، و استمرارية عطائه .

وكل هذا بهدف خلق الإلتزام التنظيمي من قبل العاملين من خلال شعورهم بالعدالة التنظيمية، و التي تنعكس بالمنفعة علي منظمات الأعمال.

وفي هذا الإطار برزت عدة مفاهيم في علم النفس التنظيمي و السلوكيات العمل ، التي تهدف إلي فهم طبيعة العلاقات بين الفرد و المؤسسة، من بينها مفهوم العدالة التنظيمية التي تعتبر من أحد المفاهيم المعاصرة التي أرسيت بضلالها علي العديد من المتغيرات. فهي إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها علي نجاح المؤسسات و تطورها ، و قدرتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، لأن تلك العدالة تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد علي عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل .

(زيد، 2006، ص18.16)

فمفهوم العدالة التنظيمية يحظى باهتمام متزايد من قبل الطالبين و الممارسين علي حد سواء، فهي لا تقتصر فقط علي القوانين و السياسات بل تتمثل أيضا شعور الموظفين بالإنصاف في تعامل المؤسسة معهم ، من حيث توزيع الموارد، و شفافية الإجراءات

وعدالة العلاقات و المعاملات ، و يتفق العديد من الطالبين علي أن غياب العدالة داخل المؤسسات يؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية و زيادة مشاعر الإحباط و تنامي السلوكيات السلبية مثل التغيب و الانسحاب ، وحتى الاستقالة.

وعند الحديث عن العدالة التنظيمية لابد من تحدث عن الإلتزام التنظيمي الذي يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي تعكس مدي ارتباط العامل بالمؤسسة وولائه لها، و استعدادة للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

ومن هنا نتبع أهمية دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي،لما لها من انعكاسات مباشرة علي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،و تحسين مناخ العمل و زيادة الفعالية التنظيمية .

ومن اجل هذا لقد قمنا بتقسيم بحثنا إلي قسمين الجانب النظري و الجانب التطبيقي .

حيث يحتوي قسم الجانب النظري علي ثلاثة فصول

الفصل الأول يتمثل في الإطار العام للإشكالية ، أما الفصل الثاني و الثالث يختص لأدبيات الموضوع المتمثل في التطرق للجانب النظري للمتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية و المتغير التابع المتمثل في الإلتزام التنظيمي.

أما الفصل الرابع يتمثل في الإجراءات المنهجية للبحث، و يليه الفصل الخامس الذي يتم فيه عرض و تحليل و مناقشة النتائج.

وفي الأخير تقديم قائمة المراجع و الملاحق.

الجانب التمهيدي

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة .
- 2- فرضيات الدراسة .
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة .
- 5- أسباب إختيار الموضوع.
- 6- تحديد المفاهيم الأساسية .
- 7- الدراسات السابقة .
- 8- تعقيب الدراسات السابقة .

1- إشكالية الدراسة

إن التغيرات الاقتصادية في جميع المجالات و الذي يحدث في العالم بشكل عام ، وفي الجزائر بشكل الخاص، أدى إلي إرغام التنظيمات المختلفة علي التكيف مع المتطلبات الحديثة، وهذا ما جعل كل مؤسسة تعتمد على قانونها الخاص الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، والذي يتوافق مع مراكزها الداخلية و مواردها البشرية، و ذلك بهدف المحافظة و الصيانة الداخلية، فالقوانين أو النظام الداخلي الذي تفرضه المؤسسات يساعد علي إنجاز العمل و توزيع الأدوار و إقامة شبكة من التفاعلات التي تقوم علي تنسيق مجهودات الأفراد ، و تحقيق أهداف كل من المنظمة و العاملين فيها .

حيث أن المنظمة كانت نقطة اهتمام و بداية دراسات الكثير من العلماء و المفكرين علم الاجتماع التنظيمي أمثال " هانري فايول" الذي اهتم بالجانب الإداري و وضع أسسه و مبادئه و مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التغيير و التطوير التنظيمي، الذي يتضمن بقاء المنظمة و إستمراريتها ، وهذه الاستمرارية تتطوي على عمليات التنظيمية الإدارية .

فيعد الاهتمام بالعنصر البشري (العاملين) من أهم إنشغالات الإدارة في الوقت الحاضر، إذ

يعتبر المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المنظمة و مصدر لقدراتها التنافسية و استقرارها ، و من أهم الطرق لتحقيق ذلك هو معاملته بأفضل طريقة و احترامه و تحقيق مستوي من الأنصاف نحوه، و توفير بيئة الملائمة التي تساعد علي إستثمار قدراته و إمكانياته ، من خلال تطبيق قيم النزاهة و العدالة بين مختلف الفئات العاملة .

لهذا أظهرت ما يسمى بالعدالة التنظيمية ، التي هي القيمة المتحصلة من جراء الموظف للنزاهة و الموضوعية للإجراءات و المخرجات الحاصلة في المنظمة ، أو إدراك الأفراد لحالة الإنصاف التي يتعاملون بها من قبل المنظمات .

(بركات، 2014، ص45)

فتعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية التي من خلالها يحكم الفرد علي توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه علي المستويين الوظيفي و الإنساني ، و ذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة التنظيمية التي تؤثر علي نجاح المنظمات و تطورها، و قدرتها علي تحقيق

أهدافها بكفاءة و فعالية ، كما لها أيضا القدرة على تأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين و علي أداء المنظمة ، وحتى تصبح العدالة مكونا فعالا بالرغم من نسبته فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة إقرارها في كافة المجالات العمل .

و تتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية ، فتتفرع إلي ثلاثة أبعاد متنوعة وهي

العدالة التوزيعية ، المعبرة عن إدراك الموظف عدالة توزيع المخرجات و المدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة .

العدالة الإجرائية والتي تعبر عن إدراك الطرق المستخدمة في توزيع المخرجات و المدخلات في المنظمة.

أما العدالة التعاملية فهي إدراك الموظف لمعاملة المدير له ، يمكن القول أيضا بأنها تطبيق الإجراءات و القوانين عليه كلما تسمح بالتأكيد من حقوق العاملين و مستويات أدائهم ليتم تقييمها بطريقة عادلة تؤمن لهم الاستقرار و الأمن الوظيفي .

(محمد مصطفى الخشروم ، 2010، ص، 312)

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية في مجال الإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي مثل دراسة "نجم" (2001) حيث استهدفت الدراسة عن العلاقة بين العدالة التنظيمية و الاغتراب في العمل .

و كذلك دراسة "صديق" (2004) التي استهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ، علاوة علي تحديد طبيعة التأثير الموجود بينهم ، و لقد توصل الطالبتين إلي وجود علاقة جوهرية بين كافة المتغيرات الفرعية للعدالة و بين العدالة التنظيمية الكلية ، و كانت هذه العلاقة أكثر قوة بين عدالة التوزيع و عدالة الكلية ، ثم عدالة التفاعلات و أخيرا عدالة الإجراءات و بين العدالة الكلية .

فالإنسان هو العنصر البشري الذي يعتبر من الركائز الأساسية في المنظمة ، يعتمد علي ما يبذله من جهد اتجاه عمله لتحقيق أهداف و ذلك لتوفير البيئة و خلق المناخ التنظيمي المناسب للعمل ، فيزيد من الإلتزام داخل المنظمة هو بالتعليمات و السياسات و الأهداف الإستراتيجية بعمله و الحفاظ علي سرية

المعلومات ، و عدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع الشخصية أو إيقاع الضرر بالآخرين، بالإضافة إلى تقدير خيارات و خلفيات زملائه بالمهمة و التشاور المتبادل فيما يحقق الارتقاء بالعمل.

(نداء محمد الصوص ،2008،ص54)

هناك العديد من الدراسات التي تناولن الإلتزام التنظيمي مثل دراسة "عاشور " (2015) بعنوان الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة، دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة جلفة المديرية العامة ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة ، وقد اعتمدت الطالبتينة في دراستها علي المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدمت أدوات الاستبانة في جمع البيانات ، و قد طبقت الدراسة علي العينة بلغت حجمها (70) عامل من المجتمع الدراسة و اختبرت العينة باستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة ،وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و تسيير العقاري في مدينة جلفة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي و العمر ، و تصنيف التخصصي و سنوات الخدمة .

فالإلتزام التنظيمي يعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي تسلط عليها الضوء ، فهي تعد ضمن المواضيع النفسية الاجتماعية التي إكتسبت أهمية كبيرة في مجال الفكر الإداري ، حيث يعتبر مفتاحا أساسيا في تحديد مدي إنسجام العمال الإداريين مع إدارتهم ،حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة عمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية ، وفي مقدمتها ظاهرة الغياب و ظاهرة التهرب عن أداء المهام .

فإن العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي وجهان لعملة واحدة ، فهما أمران متلازمان .

فالإلتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء عدالة تنظيمية لدي الإداريين ، وعلي ضمن هذا الإطار حرصت الطالبتينة علي إبراز العلاقة بين العدالة التنظيمية و الإعلام التنظيمي ،

حسب دراسة "الفهداوي" و "القطاونة" (2004) التي تهدف إلي التعرف علي أهمية كل من أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد الإلتزام التنظيمي في الأجهزة الإدارية لمركز المحافظات في الأردن ، و كذلك التعرف علي أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي وقد خلصت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول أبعاد الإلتزام التنظيمي ، تعزي لبعض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة ،المؤهل العلمي و الراتب .

(ابوتايه ،2012،ص155)

ومن هذا المنطق سنحاول في هذه الدراسة البحث عن العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان (BNH)لولاية تيزي وزو قصد تفعيل أهمية العدالة التنظيمية داخل الإدارة، و القرارات التي تؤخذ قد تؤثر في رضا الموظفين عن العمل و عن الإدارة .

و عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان بولاية تيزي وزو؟

و تتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية وهي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) في ولاية تيزي وزو ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) في ولاية تيزي وزو؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) في ولاية تيزي وزو ؟

❖ **فرضيات الدراسة :**

✓ **الفرضية العامة :**

✓ **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني**

للإسكان (BNH) في ولاية تيزي وزو.

✓ الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) في ولاية تيزي وزو .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) في ولاية تيزي وزو .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) في ولاية تيزي وزو .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و الإلتزام التنظيمي لدي عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) في ولاية تيزي وزو .

2-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج احد أهم المواضيع في ميدان علم النفس العمل و تنظيم عامة و تسيير الموارد البشرية خاصة،ألا و هو موضوع العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي .

فتستمد أهمية الدراسة في :

- كونها تبحث و تسلط الضوء علي الدور الذي يلعبه إدراك العامل بالعدالة التنظيمية و ضرورتها .
- الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية كونها تعتبر جوهر العملية الإدارية في المؤسسة و محورها الأساسي و الفعال في نجاحها و استمرارها .
- الإلتزام التنظيمي يساهم في تحقيق سيرورة العمل .
- أهمية كل من مفهوم العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي علي مستوي التنظيمي .
- العدالة التنظيمية و دورها في إثارة الإلتزام التنظيمي .
- يعتبر موضوع ذات أهمية و فائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق لظاهرة .

3- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلي التعرف لدرجة ممارسة رؤساء المنظمات للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) و بيان علاقته ذلك بالالتزام التنظيمي لدي العمال ، كما أن لهذه الدراسة أهداف علمية تتمثل فيما يلي:

- البحث عن وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي .
- بث روح الإلتزام في المنظمات من الأمور الضرورية .
- تقديم معلومات واقتراحات تسهم في استعادة المسؤولين في هذا المجال بتنفيذ و تطوير العدالة
- يساعد في التعرف علي آمال العمال و تطلعات العمال نحو المستقبل .

4-أسباب إختيار الموضوع :

من المعروف أن كل لكل باحث أسلوب و دوافع أدت به إلي اختيار مشكلة لدراستها و البحث فيها، و هذا بالطبع لغرض الوصول إلي تفسيرات و إجابات للتساؤلات المطروحة في البحث ، ومن الأسباب التي أدت إلي اختيار في هذا الموضوع هي:

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع .
- محاولة معرفة صحة الفرضيات التي تم وضعها .
- تعدد و تنوع الدراسات العربية و الأجنبية في كلا المتغيرين .
- الوزن العلمي للموضوع كونه يدرس العدل في المؤسسة ،مع حداثة الموضوع وحاجة وزارة العدل لمثل هذه الدراسات للتخفيف من حدة مشاكل الإدارة .
- موضوع الدراسة يدخل ضمن مواضيع التخصص المدروسة ألا وهو علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية .
- الإثراء العلمي و المعرفي و التعمق أكثر فيه .
- لفت الانتباه إلي أهمية العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة لبقائها وإستمراريتها .

5-تحديد المفاهيم :

تعريف العدالة التنظيمية :

لغة:

هو ضد الجور و الظلم ، وما قام في النفوس أنه مستقيم ،كالعدالة .

إصطلاحا:

إعطاء لكل ذي حق حقه، من غير المطالبة به ،وهي ضد الجور و الظلم، و المساواة نوع من العدالة العامة ومن المظاهر التسوية بين الناس في الحقوق و الواجبات العامة التي لا تتعارض مع مراكزهم

(الأبراشي ،1969،ص123)

مفهوم العدالة التنظيمية

يعرف 'ادمز' (1964) العدالة التنظيمية بانها المساواة التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلي مدخلاته مع مخرجات الزملاء و مدخلاتهم ، حيث تتساوي معدلات ، بالتالي تتحقق العدالة و العكس صحيح .

(سوزان،2009،ص131)

و تعرف أيضا بأنها القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة الموضوعية ، الإجراءات و المخرجات الحاصلة في المنظمة .

و بصيغة أخرى هي درجة إدراك الفرد لحالة الإنصاف و المساواة و المعاملة التي يتعامل بها من طرف رئيس المؤسسة من خلال ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب عن ذلك الجهود من نتائج و مردودات .

تعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

هو إدراك العاملين داخل البنك الوطني للإسكان (BNH) بأنهم يعملون بعدالة من حيث توزيع الأجور و الحوافز (عدالة توزيعية)، إتباع إجراءات منصفة وشفافة (عدالة إجرائية) و التواصل معهم باحترام و إنصاف (عدالة تفاعلية) يقاس هذا الشعور من خلال مقياس يظهر مستوى رضاهم عن هذه الجوانب .

تعريف الالتزام التنظيمي:

لغة:

قد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ، و لزم شيء لزوما أي أثبت ودام، وألزمه الشيء فالتزمه، و الإلتزام هو الاعتناق.

(سلمان ،2013،ص78)

إصطلاحا:

لقد تعدد تعريف الإلتزام حيث عرفهماير و ألان (mayer et allan) بمدي اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها هذا التعريف مبني علي ثلاثة أبعاد المستمر، العاطفي ، المعياري الاعتقاد القوي بقيم المنظمة و أهدافها و قبولها .
الاستعداد التام لتقديم الجهد و بذله لصالح المنظمة .
الرغبة القوية و الاكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة .

(المصاورة و الخفاجي ،2014 ، ص48)

التعريف الإجرائي:

هو شعور العامل داخل البنك الوطني للإسكان (BNH) بالانتماء و الولاء للمؤسسة ، و ذلك ببذل جهد من أجلها ، و رغبتهم بالاستمرار فيها ، و يقاس من خلال مقياس يغطي ثلاثة أبعاد وهي العاطفي المستمر و المعياري ، و ذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي .

6-الدراسات السابقة:

6- 1/ الدراسات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية:

1-الدراسات العربية:

دراسة سوزان أكرم سلطان (2006) :

بعنوان العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات فيها .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و بيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدي أعضاء الهيئات التدريسية فيها .

استخدمت الطالبتينة في هذه الدراسة المنهج المسحي الإرتباطي و تكونت العينة من(450) عضو هيئة التدريس اختبروا بطريقة عشوائية طبقية كما اعتمدت الطالبتينة علي ثلاثة أدوات للقياس متغيراتها و هي مقياس العدالة التنظيمية ل تايهوف و مورمان و عدلته الطالبتينة ليتناسب مع طبيعة الدراسة ، كما استخدمت أيضا مقياس الرضا الوظيفي الذي طورته لمقياس الولاء التنظيمي ل بورتر و زملائه و من أجل تحليل الإحصائي للبيانات استعملت الطالبتينة برنامج (spss) و قد خلصت الدراسة إلي النتائج التالية:

مستوي العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفع .

مستوي شعور هيئة التدريس بالرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي مرتفع .

توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام وبين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

دراسة عيسات فطيمة الزهراء (2016):

بعنوان العدالة التنظيمية و أثرها علي التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية علي عينة من مؤسسات ولاية بويرة.

تسعي هذه الدراسة إلي معرفة أثر العدالة التنظيمية علي التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، مع دراسة استطلاعية علي عينة من المؤسسات ولاية بويرة لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم و تطوير إستبانة علي عينة (147)، اختبروا بطريقة عشوائية من عمال محل الدراسة ، و قامت الطالبتينة باستخدام (SPSS) لتحليل البيانات اعتمادا علي العديد من الأساليب الإحصائية من بينها، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية و أيضا تحليل الانحدار الخطي .

وقد توصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و التمكين الإداري ، كما أن هناك مستوي منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة ، نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية لعدالة موضوعية ، كما توجي الدراسة بضرورة الاهتمام مدرء المؤسسة بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين ما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرجوة .

دراسة عبير مختار السويفي (2017) :

بعنوان العدالة أثر العدالة التنظيمية علي رأس المال النفسي

دراسة تطبيقية تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم بجامعة الأزهر - فرع أسيوط.

هدفت الدراسة إلي تحديد مستوي إدراك العدالة التنظيمية و كذلك رأس مال نفسي لدي أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم بإضافة إلي تحديد أثر العدالة التنظيمية علي رأس المال

النفسي ، وذلك بتطبيق علي عينة حجمها (327) عضو اختبروا بطريقة طبقية عشوائية ،

كما اعتمدت الطالبتينة علي قوائم الإستقصاء لجمع البيانات .

ومن أجل تحليل البيانات اعتمدت الطالبتينة علي تحليل الإحصائي قد خلصت الدراسة إلي نتائج

التالية :

توفر أبعاد العدالة التنظيمية في مفردات عينة البحث بدرجة متوسطة و تشير هذه النتائج إلي ضرورة مراجعة المنظمات لمدي تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية و السعي إلي رفع مستوي توفر تلك الأبعاد توفر أبعاد رأس المال النفسي في المنظمة بدرجة مرتفعة ، و هذه النتائج تشير إلي تمتع الأفراد بمستوي مرتفع من مقومات و عناصر رأس المال النفسي مما يعني ضرورة إستفادة المنظمة من هذه المقومات و تهيئة المناخ الداعم لها .

2- الدراسات الأجنبية:

Yilmaz (2008):

بعنوان المواطنة التنظيمية في المدارس الابتدائية التركية.

Organisationnel Citizen Organisationnel justice un turkish primature schools and ships

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي إدراك مدرسي، المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية وقد اعتمد الطالبين المنهج التحليلي و إستخدم أداة الإستبانة لجمع المعلومات ، وقد طبقت الدراسة علي عينة بلغ حجمها (424) مدرس و مدرسة للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة ،وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- هناك إدراك للعدالة و المواطنة التنظيمية لدي المدرسين
- يوجد تأثير لسنوات الخدمة علي مستوي إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية .
- لا يوجد تأثير للجنس أو مجال التدريس علي مستوي إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية .

دراسة gul hasan (2011) :

بعنوان تأثير تصورات الموظفين من العدالة التنظيمية علي سلوكالمواطنة التنظيمية .

دراسة تطبيقية علي مؤسسات العامة التركية .

The affect of employées perceptions of organisational justice on organisational Citizen ship behaviors an application on turkish public institutions

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل أثار تصورات العدالة التنظيمية لموظفي القطاع العام علي سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد إعتمدت منهجية معامل الارتباط و الإنحدار لتحليل البيانات التي تم جمعها ، وقد تم جمع البيانات و المعلومات عن طريق الإستبانة وقد طبقت الدراسة علي عينة مكونة من (83) موظفا يعملون لصالح مديرية تسجيل الأراضي و سجل العقاري ، وهم عبارة عن مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل ، و خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أوضحت النتائج تراجع في العلاقات الإيجابية بين العدالة الإجرائية و المساهمة في التطوير التنظيمي و رعاية العمل .
- تراجع العلاقات الإيجابية بين عدالة التوزيع و المساهمة في التطوير التنظيمي و تحسين الذات.

دراسة mirzand (2015) :

بعنوان العدالة التنظيمية و علاقتها بالتمكين النفسي .

هدفت هذه الدراسة إلي اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و التمكين النفسي و المقصود به المردود النفسي لعملية التمكين و سلوكيات المواطنة التنظيمية و الأداء التنظيمي المدرك .وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من عينة حجمها (260) موظف من العاملين في البنوك الباكستانية ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها

- سلوكيات المواطنة التنظيمية توسط جزءا من العلاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء التنظيمي .
- سلوكيات المواطنة تتوسط تماما العلاقة بين التمكين النفسي و الأداء التنظيمي المدرك.

6-2 الدراسات السابقة المتعلقة بالإنتمار التنظيمي.

1-الدراسات العربية

دراسة بطة مليكة (2018) :

بعنوان العدالة التنظيمية و علاقتها بالإنتمار التنظيمي ، دراسة ميدانية لدي أستاذة قسم علم النفس .
قد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية و الإنتمار التنظيمي لدي الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس ، كما تم إختيار عينة بلغ عدد أفرادها (45) أستاذ و أستاذة من أفراد العينة و خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها :

• وجود علاقة بين العدالة و التوزيع و الإلتزام التنظيمي لدي الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

• وجود علاقة بين عدالة الإجراءات و الإلتزام التنظيمي .

• وجود علاقة بين عدالة المعاملات و الإلتزام التنظيمي .

دراسة دليلي لحسن،محمد سليم الخميسي (2020)

بعنوان واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية .

دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة .

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مستوي الإلتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية

بمدينة ورقلة بجميع الأطوار (الابتدائي، متوسط، ثانوي)

و مدي تأثير ذلك علي أداء مهامهم ، و معرفة الاختلاف في الإلتزام التنظيمي تبعا لمجموعة من

المتغيرات المدروسة .

تكونت عينة الدراسة من (286) أستاذ و معلم من مختلف المؤسسات التربوية ، بجميع أطوارها بمدينة

ورقلة لسنة (2016، 2017) اختبرت هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة وفقا لمنهج وصفي التحليلي ،

تم الاعتماد في هذه الدراسة علي مقاييس "ماير و ألان و سميث" لقياس الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة

(العاطفي المستمر المعياري) و كانت الإجابة فيها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي .

توصلت هذه الدراسة إلي:

• أن مستوي الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كانت متوسطا بنسبة قدرت 46% 36%; كما عن

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الإلتزام التنظيمي تعزي لمتغير الجنس .

• بينما خلصت إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الإلتزام التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة

المهنية .

دراسة جواد العبيدي (2012)

بعنوان أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي .

دراسة ميدانية في وزارة تعليم العالي و البحث العلمي .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي و البحث العلمي و تحديد طبيعة العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين و معرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث ، و قد تم إستفتاء عينة من (67) فردا من العاملين في الوزارة منهم مدراء أقسام و مسؤولين شعب و وحدات ، و باستخدام بعض الوسائل الإحصائية منها الوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، معامل الإرتباط و الإنحدار .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و بنسبة 1% عند مستوي معنوية 349,0 بينما اشارت النتائج ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل و الإيمان بالمنظمة و بلغت 512,0 .

أما أهم الاستنتاجات فتمثلت في :

- وجود إرتباط و تأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد الإلتزام التنظيمي و بنسبة متفاوتة و خلص البحث علي اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الإلتزام التنظيمي لدي العينة .

2-الدراسات الأجنبية:

دراسة (2017) ;benziane:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الوطنية سونلغاز و معرفة نمط الإلتزام السائد بها ، تم توزيع (80) إستبانة علي عينة الدراسة ،تم استرداد (66) منها قابل للتحليل الإحصائي ، تم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات و تم الحصول علي متوسطات الحسابية ، الانحدار و اختبار (f) لاستخراج نتائج الدراسة .

أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية و بدرجة مرتفعة .

وجود علاقة إيجابية و بدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سنلغاز .

كما بينت النتائج أن الالتزام المعياري هو النمط السائد و الأكثر تأثيرا في مؤسسة سنلغاز علي أداء العاملين، ثم يأتي بعده الإلتزام العاطفي .

دراسة 2019 kour,doji :

بعنوان أثر العدالة التنظيمية علي الإلتزام التنظيمي (دراسة تصويرية لمعلمي بوتان)

هدفت الدراسة في الأساس علي إيجاد تأثير العدالة التنظيمية علي الإلتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة بوتان ، وتم تطبيق الدراسة علي عينة بلغ حجمها 200 أستاذا و خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

• هناك تأثير كبيرا و إيجابيا للعدالة التنظيمية علي الإلتزام التنظيمي ، و يرجع ذلك إلي العدالة

الإجرائية

• أما بعدين الآخرين من أبعاد العدالة التنظيمية فقد كان لهما تأثير ضئيل .

7-تعقيب الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نجد أن أغلبها اعتمدت علي منهج الوصفي ، كما اشتركت علي الاستبيان و مقابلة، في حين تباينت الأهداف التي سعت إليها. اما فيما يخص العينة فقد اختلفت من حيث الحجم ، فنجد عينة دراسةسوزان أكرم سلطان تضمنت 450عضو و تم اختيارها بطريقة المسح ، و دراسة عيسات فطيمة الزهراء التي قدرت ب 147 عضو، و تضمنت دراسة عبير مختار السوفي عينة حجمها 327 ، و دراسة بطة مليكة قدر حجمها ب 45 موظف ، و دراسة ليلي لحسن محمد

سليم الخميسي ب 286 عامل ، و دراسات gul-hasanبعينة 83، و دراسة kour.Doji حجمها

200 عامل .

و عموما فقد استفدنا من الدراسات السابقة ما يلي :

- استخدام الدراسات السابقة في تفسير و مناقشة النتائج .
- بناء أداة الدراسة .
- اختيار المنهج المناسب .
- ضبط فرضيات الدراسة .
- تحديد موضوع الدراسة بدقة

الجانب النظري

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم العدالة التنظيمية
- 2- نظريات العدالة التنظيمية
- 3- أبعاد العدالة التنظيمية
- 4- مدخلات ومخرجات العدالة التنظيمية
- 5- أشكال العدالة التنظيمية
- 6- مبادئ العدالة التنظيمية
- 7- أهمية العدالة التنظيمية
- 8- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

العدالة التنظيمية من أهم متطلبات البيئة التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم ودفعهم للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها، وبجودة عالية تنال رضا كل الأطراف، بما يحقق رضا أكبر، لأن ذلك ينعكس إيجاباً على إنتاجهم وسلوكياتهم وشعورهم بالثقة، وبما أن المؤسسات جزء من البيئة والمجتمع، فإن العدالة التنظيمية هي امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين فيها، مما يؤدي إلى إثارة اهتمام الجهات المختصة بأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بزيادة ثقتهم بمؤسساتها.

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهو مفهوم نسبي، يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية.

(نماء جواد العبيدي، 2012، ص82)

يعرفها (Greenberg) على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

وحسب دنيس (Danis) ونوستروم (Newstrom) العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين.

(SD، Neveu، Guerrero، El. Akromi، p39).

في حين يعرفها (Early) و (Farh) على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات

(Miles Aj، 2000، p13).

ويرى كل من (Rue) و (Byars) بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

(حواس، 2003، ص46)

أما من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الاجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة.

(ابو عجاجة، 2011، ص 26-30).

2-نظريات العدالة التنظيمية:

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، هناك الكثير من النظريات التي لعبت دورا كبيرا في بناء وتطوير مفهوم العدالة التنظيمية، ومن أهم هذه النظريات نذكر:

2-1- نظرية العدالة لآدمز:

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم "ستسي آدمز" وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقاربة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها، ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافئات وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله 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.

ولهذه النظرية عدة افتراضات كانت على النحو الآتي:

- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلف فيه توترا، وهذا يدفعه العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
- كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيف حالة التوتر ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم في العمل وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:
- نتائج العامل أو إرباحه على إسهاماتها ومدخلاته تساوي نتائج الأخر أو إرباحه على إسهاماتها ومدخلاته.

• إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الأخرين أنشأها (ADAM) الشعور بعدم العدالة، وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبين حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيته في علاقتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الأخرين إلى مخرجاتهم. (سمية جقيدل، 2015، ص 45-46).

2-2- نظرية العدالة لرولس:

إن نظرية جون رولس (JOHN RAWLS) عن العدالة اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض (RAWLS) أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بالأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة.

والعدالة لدى "لرولس" تكتسب صيغة توزيعية، أي العدالة التوزيعية قائمة على أساس تعني المساواة بإنصاف يتحقق ذلك بتوفير الشروط الأساسية التي تحقق فكرة التعاون الاجتماعي. (السمرائي، 2021، ص 60).

2-3- نظرية العدالة لبوتر ولولر:

قام بوتر ولولر (PUTER WALOLER) 1968، بتطوير نظرية التوقع لفرورم حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فرورم متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد كما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون خارجية مثل: الأجر أو الراتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من جهة البعد وجهة البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.

(محمد، سليمان العميان، 2005، ص 165).

2-4- نظرية العدالة الاجتماعية:

انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي الأمريكي خلال فترة الستينات، الذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، أدت هذه الأوضاع إلى ظهور العديد من الدراسات من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع، في عام 1968 جورج فريدر كسون صاغ نظرية العدالة الاجتماعية، وطرحها على أنها الركيزة الثالثة للإدارة العامة إلى جانب الاقتصاد والكفاءة كقيم ومبادئ يجب أن تلتزم بها الإدارة العامة.

(بوقليح، 2011، ب ص)

واشتملت هذه النظرية على أربعة أصناف للعدالة هي:

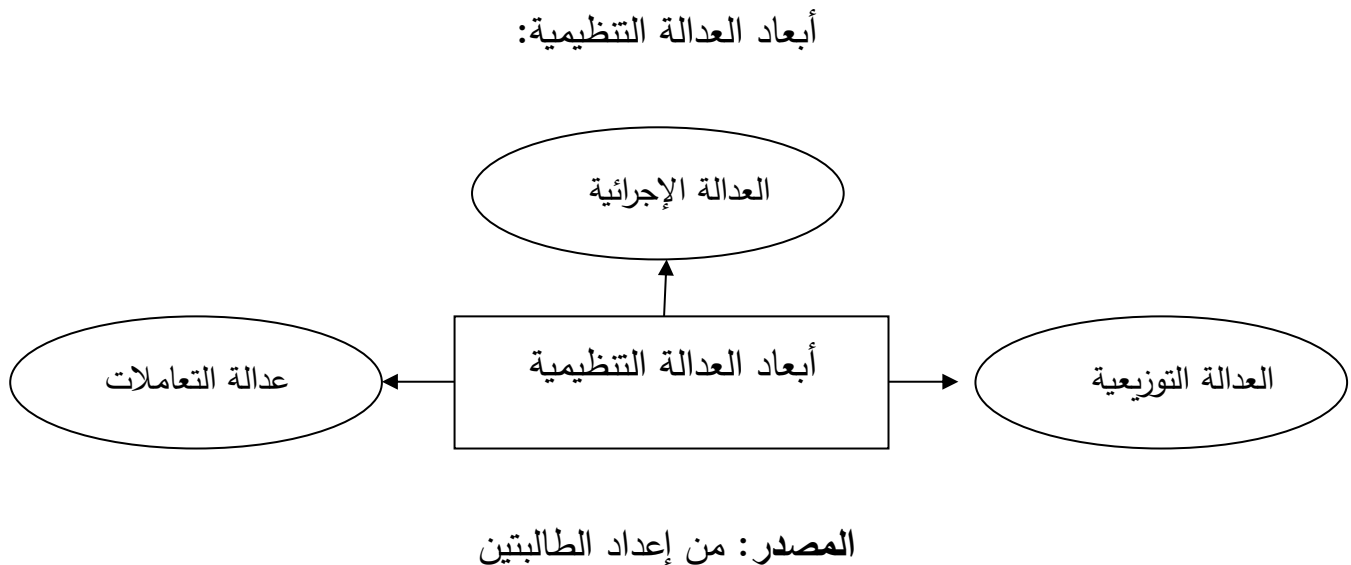
- العدالة الفردية: في احترام الذات الإنسانية.
- العدالة القويّة: التي تعني فتح الوظائف على أساس الكفاءة.
- العدالة الطبيعية: بين الجماعات العرقية المكونة لمجتمع في المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم.
- العدالة القطاعية: وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص.

(معمري، 2014، ص90)

3- أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الطالبين في العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، وبناء على ذلك يتضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 01:



3-1 العدالة التوزيعية: Distributive justice

تعني إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها من وظيفته وخاصة توزيع الرواتب، أو الترقيات، أو الحوافز، المادية والمعنوية أو المكافآت وتوزيع عبء العمل أو تقييم أداءه.

(حمو، 2019، ص08)

حيث يؤكد اورغان (Organ، 1990) أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكلفات مثلاً: مقارنة ما يبذلونه من جهد يمكن أن يخلق نوع من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، ولفهم اثر عدالة التوزيع بشكل أفضل لابد من أنأخذ في الحسبان، أهمية قيم العمل الاقتصادية والاجتماعي من وجهة نظر العاملين، حيث انه كلما زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فان إحساسهم بعدالة التوزيع سيكون الأثر الأكبر على سلوكهم، وفي الحالات التي تظغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فان الإحساس بعدالة التوزيع يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

(رتيمي، 2016، ص 126-127)

والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضيتين التاليتين:

- 1- إنالأفراد دائما ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.
 - 2- إن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فان تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، اما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو بالذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن حقيقة العدالة.
- (درة، 2008، ص38).

كما حدد اورغان Organ عام 1988: أنها تتكون من ثلاث قواعد:

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

2- قاعدة النوعية:

تعني بان كل الناس وبغض النظر على خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين... الخ) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقييم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجدا، وإذا حصل الغير فان باقي الموظفين يشعرون بان هناك تجاوز قاعدة النوعية.

3- قاعدة الحاجة:

تقوم هذه القاعدة على فكرة الأفراد ذوي الحاجات الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة للأجور وكانت هناك امرأة متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

(طعم الله، 2020، ص143-144).

وبما أن الكثير من الناس يعتمد على حجم المخرجات التي يحصلون عليها للحكم مت إذا كانت هناك تنظيمية أولاً، فإنه يمكن القول بان العدالة التوزيعية هي من أهم الأبعاد التي تحدد للعاملين مدى وجود العدالة التنظيمية.

(بوقليع، 2011، ص17)

3-2 عدالة الإجراءات:

وتعرف بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات.

(الطعامة ورجب الشاوي، 2011، ص14)

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

وتتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون مما يمكننا في الحكم على القواعد والإجراءات المنطبقة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها.

وعرفها آخرون بأنها تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج.

وتعني أيضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل. (دليو فضيل، 2006، ص 151-152).

وقد حدد (lenthal 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة حيث أم مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية:

- قاعدة الاستئناف: يعني وجود قرص لتبديل وتعديل القرار إذا ما ظهر ما يببر ذلك ويدعمه.
- القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفق المعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: يجب أن يستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات النظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحية وسليمة ودقيقة. (عادل محمد زايد، 2006، ص 24)
- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع المكتفات على جميع الأفراد. ويلاحظ من طرح "Leventhal" لهذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في اغلب الأحوال، بل الأفراد ينزعون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وفقا لمقتضيات الموقف.
- وقد حدد كل من (Neihoff Noormen 1993) مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات تضمنت:

- ثبات الإجراءات
- دقة الإجراءات
- صحة الاجراءات
- واقعية الإجراءات وأخلاقياتها.

(عادل محمد زايد، 2006، ص 25)

3-3 عدالة التعاملات:

- وهي مدى إحساس العاملين داخل المؤسسة بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية.
- (بجاج، 2018، ص 858).

واقترحت دراسات أخرى مفاهيم مختلفة تقسم العدالة التعاملية الى بعدين:

- عدالة العلاقات الشخصية: وتشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين.
- عدالة المعلومات: وتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة.
- (دراسة وشبيلي، 2020، ص 435).

4-مدخلات ومخرجات للعدالة التنظيمية:

الجدول رقم (01) يوضح بعض المدخلات والمخرجات التنظيمية:

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

المصدر: (زايد، 2006، ص04)

4-1 الجهد الوظيفي:

هو ذلك الجهد المبذول، والنشاط والمهارة من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة المكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

(بوعطيط، 2009، ص25)

1- التعليم:

هو التغيير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة، والمقصود هنا هو التعلم الذي يتم داخل المنظمة، فالفرد حديث التعيين يتعلم في مجال المنظمة أشياء مثل: متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبه، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل، من وجهة نظر الأداء فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفعالية، ما هو مطلوب منه تحقيقه، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة.

(حسن، 2003، ص 75-80)

2- التدريب:

يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة في المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح اواجب أو لعمل معطي له، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم، ويرى آخرون أن التدريب عبارة عن الخبرات المنتظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة انه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة، في حين يعرفه البعض بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عم معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها أو إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين.

(بيومي ولطفي، 2009، ص 277-278)

3- الخبرة العلمية:

مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة والمهارة والقدرة على الملاحظة وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال تكرار المشاركة في عمل أو حدث معين لذا تتوافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة.

4- الولاء للمنظمة:

عرفه "سلمان" و " احمد عيسى" بأنه: إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كما انه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة.

5- الرتب الشهري:

هو كمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة تخدم أرباب العمل والإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات، وتعتبر الأجور من أهم ما يحفز العمال في المجال الصناعي، فهي ذات قيمة مباشرة بالنسبة لهم يتم عن طريقها إشباع ضروريات الحياة (سكن، لباس، طعام) كما أنها مهمة للصحة والتعليم بالإضافة لتوفير الكماليات والمركز الاجتماعي.

(سلطان سوزان، 2002، ص 200)

6- المزايا العينية:

- تقدم المنظمة لأفرادها عدد من المزايا والخدمات وذلك لأسباب منها شعور العاملين إن المنظمة تهتم بهم وترعى حقوقهم.
 - توفير المناخ الملائم الذي يشعر الفرد بالأمان.
 - جذب الأفراد للعمل وضمان استمرارهم بالمنظمة.
- وهناك أنواع من المزايا نذكر أهمها:

1-الخدمات الصحية:

تتنوع هذه الخدمات التي تقدمها المنظمة من التأمين الصحي والعلاج وإجراء العمليات الجراحية والتقاعد مع المستشفيات والمراكز الطبية المتميزة بالإضافة الى التوعية الصحية والكشف الدوري.

2-الخدمات التسهيلية:والتي تتمثل في:

- المواصلات: نقل الأفراد من ولى العمل أو صرف بدل الانتقال.
- الإسكان: من بناء مجمع سكني للعاملين أو توفير مساكن بتكلفة اقتصادية.
- الإطعام: توفير وجبات مجانية للعمال أو صرف بدل إطعام.
- الخدمات التعليمية والثقافية: منها مساعدة الأفراد على استكمال تعليمهم ومساعدتهم في موضوعات الترجمة والحساب الآليالى جانب المحاضرات والندوات الثقافية.

3-الخدمات الاجتماعية والرياضية:

مثل إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية والاشترك في النوادي بأسعار مخفضة إلى جانب تكوين فرق رياضية من عمالي المنظمة وإقامة المباريات والمسابقات والمهرجانات إضافة إلى الرحلات السياحية والترفيهية.

7- المزايا المادية:تتمثل في:

- الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر: مثل أجاز الحج والزواجالخ.
- التأمين الاجتماعي (الضمان): يدفع وقوع حادث أو مرض أو وفاة ...الخ.

• القروض: والتي يحتاج إليها الأفراد عند اضطرارهم لدفع مبالغ كبيرة مرة واحدة للواء بالالتزامات معينة.

• ملكية الأسهم: مثل تشجيع الأفراد على شراء عدد من الأسهم مما من نصيبهم من الإرباح أو من أموالهم الخاصة.

8- الاستقلالية:

يقول عالم النفس " جوستين جوندت" (Dustin Jundit) من جامعة سانت لويس أن الاستقلالية قد تقود إلى مستويات أعلى من الإبداع، الابتكار وحتى الفاعلية، فالموظفون يسعون إلى الاستقلالية في وظائفهم، فالسماح لهم بأداء المهام بالمرتبطة بأعمالهم على طريقتهم الخاصة سيجعلهم أكثر إنتاجية فالدافع للعمل نابع من داخلهم، ويرتبط مفهوم الاستقلالية بمفهوم التمكين كما عرفه (Harve) و (brown) بأنها استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، واشتراطهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد من رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.

10- اللقب الوظيفي:

حسب ما تذكره الموسوعة العالمية "ويكيبيديا" هو مسمى على شكل وثيقة رسمية تبين طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات لمتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية مطلوبة.

(الصباغ، 2008، ص404).

5- أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للحوار البشرية من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، واصحاب الصناعات ومنتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالتالي:

5-1 العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة فالعاملون يتوقعون مثلاً

أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي تحصل عليها نائبه، وان لا يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وكذا، وبمعنى آخر هذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة.

5-2 العدالة الخارجية:

يتركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية الصيدلانية، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات أخرى تجانسي يعمل في لمؤسسة الثانية.

بمعنى أن المقارنة تتم عن عدة منظمات تعيين الوظيفة حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

ثالثا: العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولاكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يغطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة، أن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات كان يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أوآخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينية وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه من مكافآت وأجور وترقيات من خلال عمله.

(مراد رمزي، خرמוש، 2013، ص 57-58).

من خلال ما سبق ذكره، نجد أن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها والمقارنة بينها، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات المختلفة،

وأخيراً العدالة الفردية هي أن الأفراد هم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل مؤسسة واحدة، ونظراً لتعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقسيم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعاً من التعامل مع عمالها.

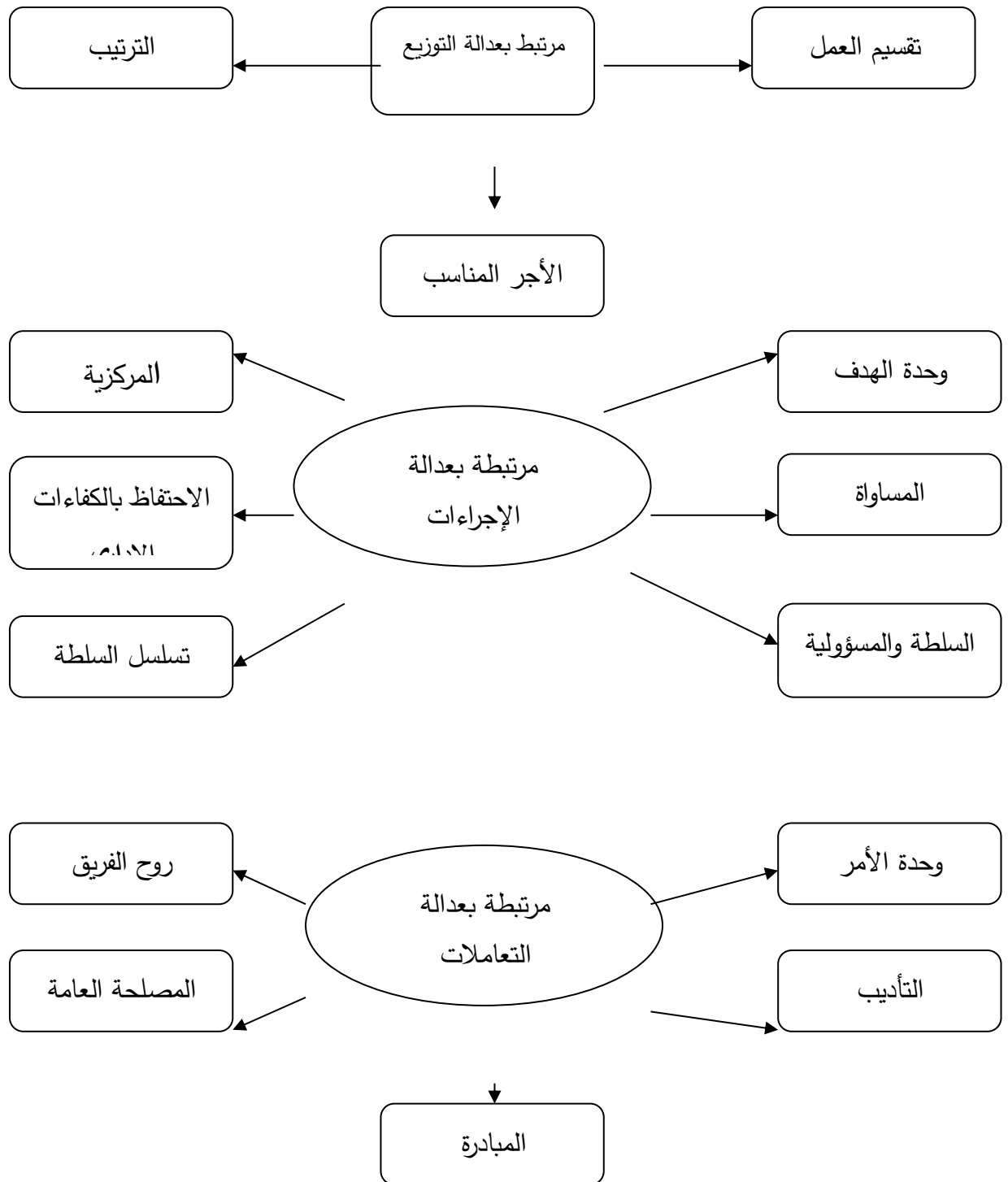
6 - مبادئ العدالة التنظيمية:

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهمها:

- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- مبدأ الاخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ ما.
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة في صنع واتخاذ قرارات وتطبيق إجراءات.
- مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنطقة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات، وقد اقترح العالم الفرنسي هنري فايول Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسة الإدارية الناجحة لمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية.
- وقد حدد هنري فايول Henry Fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

(بن الصغير، ب، 2020، ص28)

الشكل 1: مبادئ العدالة حسب هانري فايول Henry Fayol



(فاطمي، ا، عيسات، م، 2022، ص 43)

7- أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد خلال ما يلي:

• إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد الطرق التفاعلية والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

• إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

• إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا مهما في هذا الجانب.

(بخذة، خ، بن السي حمو، أ، 2012، ص07).

• تعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا على الرؤساء ونظم القرار الصادرة وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

• إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور عدالة التعاملات.

• تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.

(تولي، و، 2019، ص19)

• تعتبر عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات، يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات.

• إن شعور العامل بتوفرها يدفعه إلى الإبداع والتنظيمي يخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة.

• تحافظ عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة ولائهم لهم.

(الوشيعي، ا، الوشيعي، م، 2020، ص 57)

8- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

لقد أدت معظم الدراسات على غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلأن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات فقد توصلت الدراسات إلأن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.

(حديدي، ي، 2019، ص 29-30)

- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن ان يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوح لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد.

(حساني، ر، 2016، ص 29)

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول بان موضوع العدالة التنظيمية يعتبر من المواضيع التي أخذت مجالا كبيرا من اهتمامات الطالبين فهي المنطق الحقيقي للمنظمات وذلك لمدى تأثيرها على الأفراد وأدائهم في المنظمة. إن المؤسسات في وقتنا الحالي تواجه تحديات كبيرة حول تحقيق العدالة وذلك نتيجة اختلاف الأفراد وثقافتهم، فغياب العدالة التنظيمية له نتائج سلبية على الجانب النفسي والوظيفي للفرد لذلك أصبحت ضرورة لضبط التوازن السلوكي والأداء الإداري في المنظمات.

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي

تمهيد

1. تعريف الإلتزام التنظيمي .
2. أهداف الإلتزام التنظيمي .
3. خصائص الإلتزام التنظيمي .
4. أنواع الإلتزام التنظيمي .
5. أبعاد الإلتزام التنظيمي .
6. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.
7. العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام .
8. طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
9. أساليب تعزيز الإلتزام .
10. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي .
11. العوامل المترتبة عن الإلتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الإلتزام من المواضيع المهمة التي تثير اهتمام المنظمات كونه هو النقطة الأساسية ولأهم في تنمية المنظمة، فيعتبر حلقة وصل بين الفرد و المنظمة، وهذا ما يجعله في قمة الولاء لمؤسسته ويتبين ذلك من خلال بذل العامل جهود إضافية في العمل كون التزام الأفراد في مؤسساتهم يعتبر مصدر القوة تساعد في بقائها ومنافسيتها للمؤسسات الأخرى .

1- مفهوم الإلتزام :

أشار كل من « ماير وألين » أن الإلتزام التنظيمي هو الحالة من الارتباط النفسي بين الموظف والمنظمة كما انه يتشكل نتيجة الرغبة (الالتزام الوجداني)، والحاجة (الإلتزام الاستمراري) والشعور بالذنب (الإلتزام المعياري).

(bosset et bourgeois 2014 49)

أما « حلس » (2012) عرف الإلتزام التنظيمي بأنه إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلي درجة التي ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلي بذل جهود المطلوبة ، في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من اجل إنجاح المنظمة وتقدمها .

(حلس .2012. ،ص39)

ويعتبر من التعريفات التي إستخدمت في نطاق واسع في الأدبيات وهي أن الإلتزام التنظيمي يعتبر قوة إرتباطية تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في المنظمة الخاصة .

(fatima .2013 .05)

وعرف أيضا بأنه الحالة الوجدانية لدي الفرد تدل ارتباطه بمهمته واتجاهاته نحوها ، وشعور بالتمائل قيمه وأهدافه بقيم وأهداف المنظمة .

(حسن ،2016، ص 8)

الوازن يعرف الإلتزام التنظيمي علي انه إقناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلي درجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها ،مما يدفعه إلي بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي ، ولديه استعداد ليزل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها .
يشير بوشنان (1974) أن الإلتزام هو اندماج الفرد و انتماؤه للمؤسسة و تبني أهدافها و قيمها .

(الجميل،2012، ص295)

وينر (1982) يعرفه بأنه مجموعة الضغوطات الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله، لغرض تحقيق أهداف التنظيمية مقابل المنافع و العوائد المدركة .

(عبد الله .2017.،ص7)

وعرفه كذلك ستلدون (1971) أن الإلتزام هو الإلتزام الموظف لمؤسسة بتمثل في التقييم الإيجابي لها و تقاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت لأجلها .

(سعيد، 2009 ص 30)

2- أهمية الإلتزام التنظيمي :

إن الإلتزام التنظيمي من أهم العوامل التي يتوجب العامل الشعور به كونه هو مصدر راحته وسعادته في المنظمة وتتمثل أهميته في عدة نقاط من بينها:

- الإلتزام التنظيمي يساعد في انخفاض نسبة الغياب ، والحد من مشكلة التأخر عن الدوام، وتحسين أداء الوظيفي .
- يعتبر إلتزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملا مهما في تنبؤ بفعالية المنظمة .

(صلاح الدين، 2005، ص 312)

- يعبر الإلتزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشر أقوى من الرضا الوظيفي ، لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم .

- إنه يمثل عنصر هاماً في ربط بين المنظمة وأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم الحوافز الملائمة .

(محمد، 2015، ص 245)

- إن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كل من المديرين و علماء سلوك الإنسان نظراً لما يمثله وما يحتوي من سلوكاً مرغوباً فيه .

- إنخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة .

(قربي، 2017، العدد 03)

- زيادة تحمل المسؤولية في المؤسسة .

- يهدف إلي تنمية السلوك الإبداعي لدي الأفراد و رضا عن المستوي المؤسسة التي ينتمون إليها .

(محمد حسن، 2014، ص 14)

3- خصائص الإلتزام التنظيمي :

إن الإلتزام التنظيمي هو ارتباط الموظف بالمنظمة وأهدافها ،ويعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في فعالية الأداء ، ويعكس مدى ارتباط الموظف برؤية المنظمة ويساهم في تحسين الإنتاجية ،وتقليل من معدلات التغيير الوظيفي ، لذلك من المهم أن تعرف المنظمات خصائص الإلتزام لتنمية بيئة عمل إيجابية وتتمثل هذه الخصائص في :

- الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية ،وظواهر الإدارية أخرى داخل التنظيم .
- الإلتزام التنظيمي يعبر عن الحالة غير مسموحة، يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد .

(إيمان،2015، ص35-36)

- الإلتزام التنظيمي شعور داخلي ،يضغط علي الفرد للارتباط بمنظمتة والعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .
- يشير الإلتزام التنظيمي إلي الرغبة التي يبذلها الفرد، تفاعل اجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية وانشاط و منحها الولاء .

(إبتسام، 2015، ص 44)

- إن الإلتزام التنظيمي لن يصل إلي مستوي الثبات المطلق ، لأن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من الدرجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- يعتبر الإلتزام وسيلة لتحقيق هدف معين من خلال أن العضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

أن يكون هذا السلوك معبرا عنه برغبة قوية في الإستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية فيها

(أكرم، 2012، ص43)

و لقد ورد سالم و حرحوش (1993) بعض الخصائص للإلتزام وهي :

- الإلتزام التنظيمي حصيلة التفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية و ظواهر الإدارية الأخرى داخل المنظمة .

- الإلتزام التنظيمي يصل إلي مستوي الثبات المطلق إلا ان درجة التغيرات التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيرات التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى .

(عميقان و الدوسري ، 2005، ص50)

4-أنواع الإلتزام التنظيمي :

حدد الزبيدي نوعين من الإلتزام التنظيمي هما :

1-4 للإلتزام الخارجي : (external commitment)

يري إن نتيجة الاذغان العاملين إذ تطون لديهم سيطرة منخفضة علي أهدافهم و تخصصاتهم و هذا يعني امتلاك الأفراد قوة أقل من صياغة أو تشكيل حياتهم العملية فالإدارة تحدد و من طرف واحد ظروف عمل مستخدميها ، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية .

2-4 الإلتزام الداخلي (internal commitment)

هذا النوع من الإلتزام يأتي من داخل الفرد فالأفراد يكونون في العادة ملتزمين لمشروع او برنامج معين علي أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة له ، و إذا ما أرادت الإدارة العليا الإلتزام الداخلي لأفرادها و جب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم و إعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف .

(سليمان، 2013، ص 94)

كما أشار كذلك كل من بقندولر و أبرييم (2019) علي نمطين من الإلتزام :

1-الإلتزام المؤثر:

فهو الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض ، و علاقاتهم التنظيمية و الشعور العالي إتجاه المنظمة و إيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل و الأداء .

2-الإلتزام المتواصل :

وهو الإلتزام الذي يدرك فيه العاملين لحقيقة الامتيازات و المنافع التي سيحصلون عليها جراء إستمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الإمتيازات و المنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الإقدمية ، الراتب التقاعدي ، الخدمات الصحية .

(بوقندورة و ابرييم ، 2019، ص 92)

5- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

إن الإلتزام من المواضيع التي تسعى المؤسسات تحقيقها لذلك قسم كل من مايروألان (MAYER ET ALLAN أن الإلتزام إلي ثلاثة أبعاد وتتمثل في :

1-5 الإلتزام الإستمراري :comtinuance commitement

ويعني هذا البعد استمرار العامل مع المنظمة، كما يعتبر بأنه تصور الفرد للمخاطر المترتبة بمجرد تركه للمنظمة في وقت الحالي، كونه العضو الأساسي فيها .
حيث يستند ارتباط الفرد بالمنظمة إلي تقييم منافع الاقتصادية المكتسبة ، ويعود إلتزام أعضاء المنظمة بسبب المكافآت الخارجية التي يتحصل عليها من خلال الجهد الذي يبذله .

(يونس ، إبراهيم 2015 ، ص 265)

ينشأ الإلتزام المستمر عندما يستمر المستخدم عاملا في المنظمة تتجه قناعته فيما يتعلق بتكلفة تركه العمل في منظمته الحالية ، حيث يبقى فيها عندما يقتنع بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقاءه في المنظمة الحالية ، و قد أكدت الدراسة فضيلي أن التزم المستمر يرتبط سلبا بالأداء ، حيث ينفذ العمال ما يطلب منهم ، و يكون لديهم عال من العيابات .

(محمد، 2006، ص76)

2-5 الإلتزام المعياري :normative commitement

فهو يعبر عن شعور العامل بالإلتزام الأخلاقي للإستمرار في العمل بالمؤسسة ، كما يعكس درجة التي تتوافق بها الاعتقادات وقيم الفرد مع المؤسسة .

وهذا الإلتزام التنظيمي بين العاملين يؤدي إلي تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلي تحقيق رضا الوظيفي واندماج العاملين ويؤدي أيضا إلي رفع أدائهم الوظيفي و رفع سلوكيات المواطنة التنظيمية و نشرها داخل المؤسسة، مما يساهم في خفض معدلات ترك العمل وزيادة المعدلات الحضور ويصبح للعاملين فرص اكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم .

(صلاح ، 2018 ، ص 235)

ولقد أكد وينر أن الإلتزام المعياري يعكس شعور الفرد بواجب البقاء في المنظمة و يكفي فقط إثارة و مثلا العمال الآسيويون الذين يظهرون بكثرة هذا النوع من الإلتزام ، ما يجعلهم أكثر رغبة في القاء في المنظمة بسبب شعورهم بواجب البقاء فيها .حيث يعتبرون المنظمة بمثابة عائلتهم الثانية ، نظرا لكون البقاء في الخدمة نفس المنظمة يمثل أحد القيم المعيارية التي يتميز بها الفرد الآسيوي .

3-5 الإلتزام العاطفي affective commitement :

و يمثل هذا البعد قوة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنها موافق علي أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف ، و أحيانا تلجا بعض المنظمات إلي إحداث تغيير جوهري في اهدافها و قيمها ، و هنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان الفرد باستطاعته تحقيق ذلك .

(مريم، 2013، ص 391)

و أوضح أبو نصر أن المنظمة تحول أن تدعم الإلتزام العاطفي لدي العاملين لان احتمال ترك العمل بالمنظمة من العاملين الملتزمين عاطفيا يكون ضئيلا و لأهمية تدعيم ولاء العاملين للمنظمة .

لان العمال الملتزمين عاطفيا يكونون أكثر رغبة في التضحية من أجل البقاء و الاستمرار في المنظمة التي يعملون بها .

(الحاج ، 2015 ، ص 27)

2 أما « kanter » فلقد أشار إلي ثلاثة أبعاد من الإلتزام وهي كالتالي :

1- الإلتزام المستمر :

ويمثل هذا الإلتزام حالة من التفاني نحو المنظمة ،و ترجع إلي حالة الفرد للبقاء في المنظمة نتيجة إستثمار العامل مما يجعل ترك العمل في ضوء العمل ، تكلفة مستحيلة

2- الإلتزام التجانسي :

تشير إلي مدي تقارب أفراد الجماعة العمل ، إذ هناك إرتباط بين تجانس مستوي الدافعية للبقاء في الجماعة .

3- الإلتزام الرقابي :

يقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل علي توجيه سلوك الأفراد نحو الغاية المنشودة ، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدر الإحباط والقلق .

(رويده ، 2013 ، ص 43)

فبما أن نحن الطالبتين اعتمدنا عل مقياس ماير ولأن فسوف نركز علي الابعاد الثلاثة الأساسية للإلتزام وهي الإلتزام الإستمراري ، الإلتزام المعياري والالتزام العاطفي

الإلتزام الإستمراري	الإلتزام العاطفي	الالتزام المعياري
ويقصد استمرار الفرد في العمل كونه هو الحل الوحيد وليس له خيار آخر .	هو شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة أي الاندماج فيها	ويسمي أيضا بالإلتزام الأخلاقي وهو يمثل شعور العامل بالمسؤولية علي أداء مهمته، علي أكمل وجه .

المصدر من إعداد الطالبتين

6- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :

للإلتزام عدة مراحل التي مر بها من أجل تطوير و التي تتمثل في :

6-1 مرحلة التجريب:

وهي تمتد من تاريخ الفرد لعمله لمدة عام واحد ،يكون الفرد خلالها خاضعا لتدريب و الإعداد والتجربة ، و يكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا علي تأمين قبوله في المنظمة ،و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد ،و البيئة التي يعمل بها ، و محاولة توفيق بين إتجاهاته و أهدافه و بين اتجاهات و أهداف المنظمة .

2-6 مرحلة العمل والإنجاز:

تكون مدتها عامين إلى أربعة أعوام وخلالها يحاول الفرد التأكيد من مفهوم الإنجاز، وما يميز هذه الفترة هي الأهمية الشخصية للفرد وتجويفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

3-6 مرحلة الثقة بالتنظيم :

وهي المرحلة الأخيرة و تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدا العمل ،حيث يزداد عدد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الإلتزام التنظيمي و يزداد نمو هذا الإلتزام حتى يصل إلي مرحلة النضج .

(إبتسام ،2015،ص 60)

أن هناك ثلاثة مراحل للإلتزام وهي Oreily أشار إلى :

1- مرحلة الأذغان والإلتزام:

أي أن إلتزام الفرد مبني علي ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد ، لذا نري الفرد يتقبل سلطة الآخرين و يلتزم ما يطلبونه ، مقابل حصوله علي فوائد مختلفة .

2- مرحلة التطابق أو المتماثل مع المنظمة :

هنا نجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار في العمل، فسوف يشبع حاجاته للإنتماء ، لذا سوف يشعر بالفخر والإنتماء للمنظمة .

3- مرحلة التبني:

هنا يكون الفرد قد أعتبر أهداف وقيم المنظمة ،هي ذات أهدافه وقيمه ، فيكون الإلتزام في المرحلة نتيجة تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفردالمنتمي لها

(charles.jenifer.198p492-499)

و يشير كذلك الخشالي إلي ثلاثة من مراحل للإلتزام التنظيمي و هي :

1- مرحلة الادغان :

فالللتزام الفرد مبني علي ما سيحصل عليه في المنظمة من الفوائد في المنظمة ،لذا تجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين ، بما يطلبه مقابل الحصول علي فوائد مختلفة .

2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الأفراد و المنظمة :

فتجد الفرد بيتقبل سلطة و تأثير الآخرين من أجل الرغبة و الاستمرار للعمل في المنظمة فهي تشبع حاجاته للإنتماء ، لذا فإنه يشعر الفرد بالفخر لإنتمائه لها ،

3- مرحلة التبني :

فالفرد يعتبر أهدافه و قيم المنظمة أهداف و قيما له فالللتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد و قيمه مع أهداف و قيم المنظمة .

(خشالي، 2013،ص127)

7- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام

1-7 السياسات:

ضرورة العمل علي تبني سياسات داخلية تساعد علي إشباع حاجات العاملين في التنظيم ،ومن المعروف ان لدي اي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد علي تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ،فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزترتب عليه إ تباع نمط سلوكي إيجابي و متوازن .، و هذا السلوك المتوازن ناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات فيتولد عنه شعور بالرضا و الإطمئنان و الإنتماء ثم الإلتزام التنظيمي .

2-7 وضوح الأهداف:

يساعد وضوح أهداف التنظيمية علي زيادة الإلتزام التنظيمي لدي العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية الإدراك و فهم الأهداف للالتزام التنظيمي او الولاء التنظيمي اكبر .3-7 العمل علي تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية علي تحقيق أهداف التنظيم ، فالمشاركة كما يراها ديفن هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي، يشجعه علي المشاركة و المساهمة لتحقيق أهداف جماعية ، و يشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف ، و قد أوضحت الدراسات ان المشاركة تعمل علي زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي، و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم لأمنهم و استقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة شديدة و روح معنوية عالية .

(العوفي،2006،ص25)

4-7 العمل علي تحسين المناخ التنظيمي :

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، و بناء علي ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي علي أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة ،و إن نجاحها يعتمد علي جو العمل السائد .

فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع علي خلق جو عمل إيجابي يعمل علي تحقيق الاستقرار للأفراد و المؤسسة ،و يجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل ، من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم سياسات و شعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ،و لان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاء و التعاون و العدالة و المساواة يؤدي إلي وصول تحقيق أهداف تنظيمية و يعزز الثقة المتبادلة و يرفع روح المعنوية و يزيد درجة الرضا الوظيفي ، و يدعم شعور بالإلتزام و الولاء التنظيمي .

5-7 تطبيق أنظمة الحوافز الملائمة :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية و مادية مناسبة ، فتوفر أنظمة الحوافز الملائمة يؤدي إلي رضا عن المناخ التنظيمي و عن المؤسسة ككل ، و بالتالي زيادة الإلتزام و إرتفاع معدلات الإنتاج و تقليل تكاليف ، و اتفق الطالبينون علي أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل من المؤسسات إستخداما للحوافز و تطبيق لانظمة الحوافز الجيدة .

6-7 العمل علي بناء ثقافة المؤسسة:

إن إهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ،ترسخ معايير الأداء المميزة لإفرادها و تعمل علي توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين ، و إعطائهم دور كبير في المشاركة في إتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة و زيادة الإلتزام التنظيمي .

7-7 نمط القيادة :

إن الدور الذي يجب ان يقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين ، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدي الأفراد.

(محمد إسماعيل ، 2016،ص،18)

وقد ذكر كل من ستروس و بورتر بعض العوامل المؤثرة في تطوير و تعزيز الإلتزام وهي :

1- العوامل الشخصية :

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العامل و ثقافته و قدرته علي تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة ، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو بالمنظمة ، أو العوامل تتعلق بإختياره.

2- العوامل التنظيمية :

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الرجعية و الإستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر ، و تمسك الأفراد العمل بأهداف المنظمة و مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، تتمثل في بيئة العمل و طبيعته و خصائصه و نمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام .

3- العوامل الغير التنظيمية:

وهي العوامل التي ترتكز علي مدي توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد إختياره القرار الأول في الإلتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوي الإلتزام لدي العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر متوافر في الفرص البديلة

أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لإختياره الأول ، أو حين يري أن إختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قرار الأول .

(حمادات ،2006،ص70)

8- طرق قياس الإلتزام :

إن عملية قياس الإلتزام التنظيمي عملية أساسية للتعرف علي مستويات التزام العاملين فيها حيث تصنف وسائل الإلتزام التنظيمي كما يلي

8-1 المقياس الموضوعية :

وهي من الطرق البسيطة التي تعبر عن درجة الإلتزام العاملين ، فتستخدم وحدات قياس موضوعية مثل رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة .

(العوفي ،2005،ص22،23)

8-2 المقاييس الذاتية :

8-2-1 مقياس بورت و الأخرين Porter. et .al (1973)

وقد أطلق مجموعة من الاستبانة التي تمثل الإلتزام التنظيمي، و تتكون من 15 فقرة و التي تعبر عن درجة الإلتزام أفراد في المؤسسة ،رغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة .

استعانة بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة و استخدام مقياس لوصف الإلتزام بشكل عام .

(محمد مصطفى ،2014،ص21)

8-2-2 مقياس مارش مافري (marsh et mavery (1977)

فلقد قدم مقياس للإلتزام مدي الحياة متمثلا بالأعراب و القيم، و يتكون من 4 فقرات ولقد أستخدم لقياس عدة مواضيع منها إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدي الحياة ، تعزيز إستحسان المنظمة .

حث الفرد علي الإلتزام بقيم العمل ،الولاء لها حتى إحالته من التقاعد .

(الطاهر ،2018، ص 418،416)

3-2-8 مقياس جوش و زملائه jauch et al (1978)

يهدف لقياس الإلتزام القيمي من خلال التعرف علي قيم إستخدام معرفة المهارات ،زيادة المعرفة في مجال التخصص،العمل مع الزملاء بكفاءة عالية وكذلك بناء سمعة جيدة وإستخدام أفكار جديدة في مجال التخصص.

وقد أستخدم مقياس خماسي الاستجابة .

4-2-8 مقياس كوردن و زملائه cordenet et al (1980)

ساهم في بناء مقاييس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع العدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر والمعتقدات والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، وبالاستفادة من المصارعة أعلاه، استطاع تحديد 30فقرة خماسية للاستجابة وهي 16فقرة تتعلق بالولاء

07 فقرة نصف المسؤولية إزاء المنظمة

04 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها

03 فقرات تحديد مستوى الإيمان فيها

(عبد الله، 2014، ص 34)

5-2-8 مقياس ماير و الان mayer et allen &smith (1993)

لقد قام كل من هذان الطالبينان بصياغة نموذج ثلاثي الأبعاد من أجل جمع كل المعلومات اللازمة حول مفهوم الإلتزام، و قاموا بإصدار نسختين من دليل الإرشادي

الإستبانة المسحية لأغراض البحث العلمي للتعرف علي مستوى الإلتزام العاملين ، فقد شملت النسخة الأولي كل من البيانات والبنود التي تتعلق بإدراك العاملين لعلاقتهم مع منظماتهم ، وعن الأسباب البقاء في العمل .

ولقد استخدم كل منهما مقياس يحتوي علي 8 بنود لقياس الأبعاد الثلاثة العاطفي ،المعياري ، الإستمراري .

أما النسخة الثانية للمسح علي 6 بنود لكل من الأبعاد الثلاثة .

(ماير و الان، 2004)

9-أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي :

هناك العديد من الأساليب التي تعزز الإلتزام التنظيمي لدي المواطن وعلي المؤسسة أخذها بعين الإعتبار و تتمثل في

- يجب علي المؤسسة خلق مناخ تنظيمي جيد للموظفين ، مع مراعات المعاملة علي أساس الإحترام المتبادلة ، و ثقة المتبادلة و الوفاء بالوعد مع ترك مساحة تشعر الموظفين في الإستقلالية داخل العمل و مستوى مراقبة مناسبة بعد تعزيز المراقبة الذاتية للموظفين ، و إعطائهم الحق في المساهمة و المشاركة في القرارات التي تخص المسار الوظيفي لكل موظف بتخصصه .
- علي المؤسسة إعطاء الموظف حقوقه في التعليم و التدريب و تطوير قدراته و تنمية مهاراته ، مما يساعده في تقدم علي سلم الوظيفي .
- استقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة ،فكلما كان هناك توافق بين رغبات العاملين و أهداف و قيم المنظمة ، فإن ذلك يساهم في زيادة درجة الإلتزام لدي هؤلاء الأفراد .
- يجب علي المؤسسة الإهتمام بمصالح العاملين و عدم ضغط الكبير عليهم ، فكلما كان مستوى الضغط عالي بالإلتزام فإنه لايرجع علي المؤسسة بأي فائدة .

(أبرار ،2019،ص32)

- استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم و أهداف و إنجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها .
- يجب علي الإدارة ان تدرك أن الإلتزام عملية ذات اتجاهين بمعنى أن يجب علي المنظمة ان تعرف بإسهامات و مصالح العاملين بها من أجل ضمان إلتزامهم .
- العمل علي دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء ، و المشاركة بالأرباح او بالملكية .
- اخذ مصالح العاملين بعن الاعتبار من قبل المنظمة و تغليب أسلوب التعاون و المشاركة علي أسلوب التحكم و الضبط ، و عدم إهمال حقوق العاملين بالتعلم و تطوير أنفسهم و تقدم سلم الوظيفي .

(أحمد،2018،ص32)

10-العوامل المؤثرة في الإلتزام

لقد أشار بعض الطالبين أن موضوع الإلتزام لديه مجموعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها والتي تساهم في تكوينه وتتمثل في :

1-10 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي تتمثل في ظروف سوق العمل
فرص إختيار لدي الفرد.

المعلومات المتاحة لدي الموظفين .

انخفاض فرص الوظيفة .

ارتفاع مستوي البطالة .

فكلما كان رواج في ظروف الاقتصادية ، ولديه فرص العمل المتاحة ، وكان قرار الاختيار لدي الفرد يتم بحرية و الوضوح ، يكون الإلتزام متدني . والعكس صحيح ، أما في الكساء و ارتفاع مستوي البطالة و انخفاض فرص العمل يكون الإلتزام مرتفع .

(فادية، 2018، ص82)

10-2العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للعمل :

تعد العوامل البيئة الداخلية للعمل من أهم العوامل وأشدها تأثيرا علي عملية الإلتزام التنظيمي ، كون البيئة الداخلية هي أساس العلاقة بين الفرد والمنظمة فلذلك تتمتع بمجموعة من العوامل وهي الإشراف النظام الأجور وجماعات العمل .

(عايدة ، 2001، ص 147)

10-3 العوامل المتعلقة بخصائص الفرد :

تناولت العديد من الدراسات موضوع خصائص الفرد من حيث السن و الطول و مستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ،مدة الخدمة في المنظمة ،فكل هذه الخصائص تعتبر المحك الرئيسي لولاء الإلتزام التنظيمي لدي الموظفين .

10-4 العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة :

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التوتر بها في مستوى الإلتزام التنظيمي ،فتنوع مجال الوظيفة و استقلالية و تحدي و لتغذية الرجعية و الشعور بالأهمية ، و شعور بالمسؤولية ، كل هذا يؤدي إلي إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي و عكس ذلك صحيح فكلما زادت درجة التوتر الوظيفي ، و يتشكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور للفرد فإن ذلك يؤدي إلي إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدي الفرد .

(منيرة، 2014، ص11،12)

10-5 العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي :

ويعني اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات أالإلرادية والوظيفية ، وتنظيم إجراءات العمل إيجابيا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدي أفراد المنظمة.

(منيرة، 2014، ص 188)

العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية	العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية	العوامل المتعلقة بالشخصية	العوامل المتعلقة بالخصائص المنظمة	العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي
والتي تعني المسببات الخارجية المتمثلة في الأوضاع الإقتصادية، وظروف سوق جيدة، يكون درجة الإلتزام متدنية والعكس صحيح فكلما ارتفعت البطالة وانخفضت فرص الوظيفة المتاحة يكون الإلتزام مرتفع .	تعد العوامل الداخلية من الأساسيات الإلتزام، فكلما كانت البيئة الداخلية سليمة، كلما كانت العلاقة بين الفرد والمنظمة جيدة وهذا ما يساهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي .	فهي كل ما يتعلق بالفرد من ناحية السن ، الطول ، المؤهل العلمي ، الحالة الإجتماعية، فكل هذه المعلومات تأخذها المنظمة بعين الإعتبار لتتنبؤ مدي ملائمة الفرد للمنظمة .	وهي العوامل المتعلقة بالوظيفة مثل المهارات .	توزيع السلطة في اتخاذ القرارات و توفر درجة من الثقة و الاعتمادية بين الموظفين و الإداريين ، هذا يؤدي إلي تعزيز التزام الأفراد ، و كذا رفع كفاءة

(من إعداد الطالبتين)

11-العوامل المترتبة علي الإلتزام التنظيمي

للإلتزام التنظيمي آثار إيجابية وأثار سلبية وهي :

1-الآثار الإيجابية :

- تعزيز رغبة الفرد في الإستمرار في العمل و هذا ما يجعل الفرد يبني أهداف المنظمة ويسعي لتحقيقها .
- إنخفاض مستوى الغياب عن العمل .
- قلة الدوران ، واستقرار الأيادي العاملة ، فالإلتزام العاطفي للفرد يجعله يبقي في المؤسسة ، و إحتمال تركها ضئيل .

(6-1.2005.diana)

- الشعور بالرضا والاستقرار
- تقبل العاملين لتغيير .
- تبني الأفراد لأهداف المنظمة.

(محمد، 2014، ص 19)

12 الأثار السلبية :

- 4 قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي
- 5 سيطرة هموم العمل علي تفكير الفرد خارج أوقات العمل .

(سامية، 2007، ص 150)

- الضغط النفسي فالأفراد الذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات كثيرا ما يعانون بالضغط النفسي
- عدم القدرة علي الإبتكار و الإبداع .
- العزلة الاجتماعية .

(olivier.1990.513-526)

الخلاصة

يعد الإلتزام التنظيمي عنصر أساسيا لنجاح أي منظمة ،حيث يعزز تطبيق القوانين والأنظمة ، ويساهم في بناء بيئة عمل قائمة علي الشفافية والاحترام ، ويعزز التشغيلية ويحسن سمعة المؤسسة و يقوي ثقة العملاء ، ولتحقيق هذا الإلتزام ، يجب أن تتوافق جهود جميع الأطراف المعنية ،من الإدارة العليا إلي الموظفين ، وفي النهاية يساهم الإلتزام التنظيمي في استدامة المؤسسات ونموها ،ويعد جزءا أساسيا في إستراتيجيات النجاح المستدامة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة .
2. حدود الدراسة .
3. الدراسة الاستطلاعية.
4. الدراسة الأساسية ..
5. أسلوب التحليل و المعالجة الإحصائية .

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري تم تحديد إجراء منهجية للعمل الميداني و هذا الذي يعتمد عليه الطالبين في جميع البيانات حول موضوع الدراسة و معالجتها و تحليلها . حيث تعتمد التقنيات العلمية المنهجية بالأساس علي المنهج الملائم و الأدوات العلمية المستخدمة في ذلك ،عينة الدراسة و حجمها وخصائصها وكيفية إختيارها و الزمان و المكان .

1. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والأسئلة التي يسعى الطالبين للإجابة عليها، للكشف عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال البنك الوطني للإسكان (BNH)

فقد استخدم الطالبين المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن الطالبين حسب لامورو (1995) من "التصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع، وإقامة علاقات بين عناصرها المختلفة، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وحسب، بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات؛ تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره.

(معمري وبن زاهي، 2014، ص 50)

" ويعتبر طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة. بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتغييرها، وكشف الجوانب التي تحكمها.

(سلاطنية والجيلاني، 2014، ص 141)

من خلال تبني هذا المنهج تم إتباع الخطوات الإجرائية التالية:

- الشعور بالمشكلة.
- تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر.
- وضع الإطار النظري الذي سيسير عليه الطالبين في بحثه.
- اختيار العينة التي سيجرى عليها البحث مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها.
- اختيار أدوات البحث ثم حساب مدى صدقها وثباتها.
- جمع المعلومات بدقة وتنظيم.
- الوصول إلى النتائج و تنظيمها وتصنيفها.
- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج وتعميمها.

(تركي، 1984، ص 129)

2. حدود الدراسة الأساسية:

أ- الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على عمال البنك الوطني للإسكان BNH والبالغ عددهم (50) عاملاً

ب- الحدود الزمنية:

تم إجراؤها بداية من شهر 18 مارس إلى غاية 21 أبريل 2025، وتمثل هذه الفترة المدة الزمنية التي استغرقت فيها إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم فيها زيارة البنك الوطني للإسكان BNH لبدء من الزيارة الاستطلاعية. من أجل التعرف على المؤسسة. وسير العمل فيها والتزود بالوثائق الخاصة بالمؤسسة إضافة إلى التقرب على عينة الدراسة الاستطلاعية. لتليها المرحلة النهائية والمتمثلة في توزيع الاستمارات وتطبيقها على أفراد عينة الدراسة الأساسية.

ت- الحدود المكانية :

أجريت الدراسة في البنك الوطني للإسكان (BNH) بولاية تيزي وزو

2-4- مجتمع وعينة الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) وذلك لتحقيق أهداف بحثنا.

وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية. لتشمل العمال البالغ عددهم (50) عاملاً

3- التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة وتحديد الملائمة منها وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

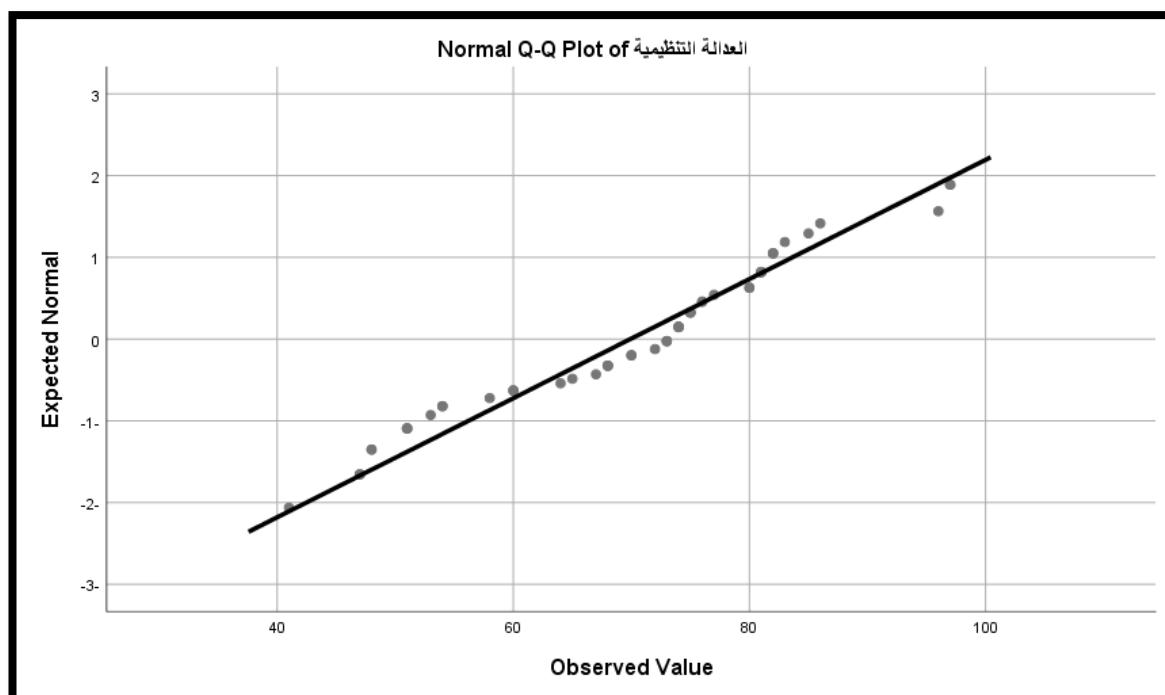
جدول رقم (1) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			المتغيرات
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
0.167	50	0.957	0.137*	50	0.129	العدالة التنظيمية
0.110	50	0.962	0.099*	50	0.114	الالتزام التنظيمي

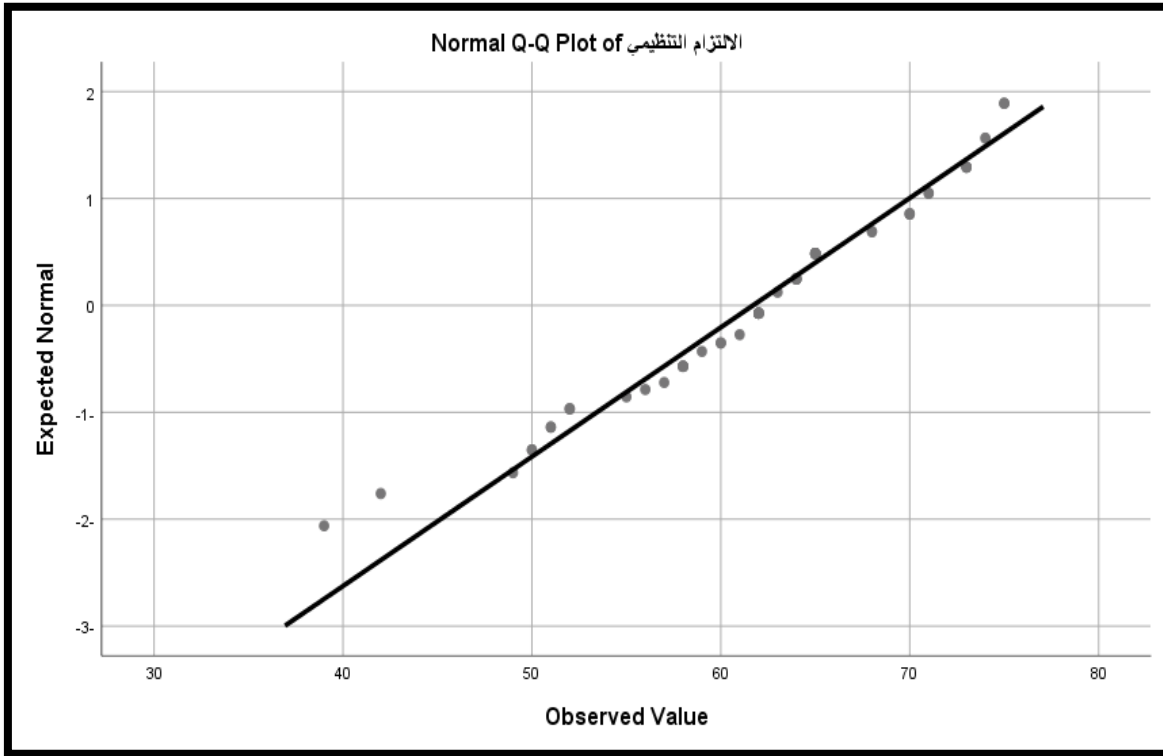
المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف-سيميرنوف أن كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أن مستوى الدلالة للمتغيرين هنا 0.137^* و 0.099^* على الترتيب وهما أكبر من 0.05 وفي هذه الحالة نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل في كلا المقياسين ونقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي تستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية .

شكل(1): يوضح انتشار البيانات وتوزعها طبيعياً لمتغير العدالة التنظيمية



شكل(3): يوضح انتشار البيانات وتوزعها طبيعياً لمتغير الالتزام التنظيمي



3. الدراسة الاستطلاعية:

تقوم الدراسة الاستطلاعية على مجتمع الدراسة بغرض تحديد المنهج المناسب للدراسة ونوع المعاينة، كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث وكذا الصعوبات التي ربما تواجهنا في التطبيق النهائي لأدوات البحث على العينة، ويجب التأكد من استعداد أفراد العينة ورضاهم على الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم في البحث، كما يتم فيها بناء أدوات البحث إن لم تكن متوفرة، والتأكد من خصائصها السيكومترية، وقد ذكر منسي (2003) أن على الطالبين أن يوضح لأفراد العينة أهداف الدراسة لكي يساعده في تحقيقها.

(غريب، 2016، ص40).

3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- بناء أدوات البحث التي تقيس متغيرات الدراسة .
- التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس (الصدق، الثبات).

- التأكد من فهم العمال. لمختلف جوانب مقياس وهي: (صياغة البنود، صياغة التعليمات، مستويات الإجابة، ظروف التطبيق، طريقة التطبيق،....) بالإضافة إلى فهمهم لأهداف الدراسة واستعدادهم ورضاهم عن إجراءات التطبيق.
- تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها العمال في الإجابة على عبارات المقياس.
- التعرف على الظروف الملائمة التي سيتم فيها إجراء البحث كالزمن والمكان المناسبين للتطبيق وطريقة التطبيق (فردية أو جماعية) والتأكد من وضوح لغة المقاييس. (مرجع سابق، ص 41)
- لقد قمنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في عمال البنك الوطني للإسكان (BNH)
- تحديد حجم عينة الدراسة.
- تحديد حجم عينة الدراسة الاستطلاعية
- تحديد حجم عينة الدراسة الأساسية والتي تساوي (حجم عينة الدراسة - حجم عينة الدراسة الاستطلاعية)
- تعديل مقياس العدالة التنظيمية على طريقة ليكرت الخماسي في ضوء متغير (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المستوى الدراسي، الحالة العائلية)
- تعديل مقياس الالتزام التنظيمي على طريقة ليكرت الخماسي في ضوء متغير (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المستوى الدراسي، الحالة العائلية)
- تحديد الخصائص السيكومترية لمقياسي الدراسة (الصدق والثبات).
- أ- مجتمع الدراسة الاستطلاعية:
- هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو العناصر التي يسعى الطالبين إلى دراستها أو التوصل إلى نتائج بشأنها، والتي يستخرج منها العينة التي تجرى عليها الدراسة.
- ب- عينة الدراسة الاستطلاعية:
- بلغ عدد أفراد العينة التي خضعت للدراسة الاستطلاعية 10 عمال، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- ت- عينة الدراسة الأساسية:
- وهي العينة التي تقوم بتطبيق الدراسة عليها وتعميم نتائجها على المجتمع الأصلي وهي عينة الدراسة الأساسية.
- عينة الدراسة الأساسية هي : 50 عامل

3-2- أدوات جمع البيانات:

أثناء مرحلة مبكرة من البحث يتعرف الطالبين على مزايا العمليات المختلفة في جمع الأدلة والبراهين، وبعد تحديد الأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والمواد الضرورية لاختبار صدق فروضه، أو الإجابة على تساؤلاته العلمية على نحو سليم، يجب عليه فحص ما يتوافر له من أدوات، ويختار أكثرها ملائمة لتحقيق هدف أو أهداف بحثه، فإذا لم تتناسب الأدوات والأجهزة المختلفة المتوافرة احتياجات بحثه فإنه قد يكملها أو يعدلها، أو يضع أدوات أخرى.

(صابر وخفاجة، 2002 ، ص 115)

بعد وضع التساؤلات وتحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها، تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث إذ تعد أهم مراحل البحث العلمي.

حسب عبيدات وآخرون (1999) أنه على الطالبين تحديد الأداة المثلى لجمع البيانات اللازمة لبحثه، إذ لا يوجد أداة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الأدوات، واختيار الأداة يعتمد أساساً على طبيعة البحث ومدى ملائمة هذه الأداة للبيانات المراد دراستها، طبيعة المجتمع وأفراد البحث، ظروف الطالبين وإمكانياته المادية والوقت المتاح له، ومدى إتقانه لاستخدام هذه الأداة أو تلك في جمع البيانات.

(بومعراف، 2014، ص 224)

وكان من بين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات هي الملاحظة " التي تعد إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره"، وتعطي الملاحظة معلومات تستخدم في بناء أدوات أخرى كالاستبانة، حيث قمنا بملاحظة المباشرة لعمال البنك الوطني للإسكان (BNH)، لاختيار عينة الاستطلاع.

ثم القيام باستخدام الأداة الثانية المتمثلة في المقابلة لجمع المعلومات، " حيث تعد استبانة شفوية يقوم من خلالها الطالبين بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص من أجل تحقيق أهداف الدراسة

(عليان ونعيم، 2000، ص 102)

التي تساعد في تعديل الأداة الثالثة المتمثل في مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الإلتزام التنظيمي ، والذي يعتبر وسيلة لمعرفة استجابة المبحوثين لعبارات المقياس المعد بناء على الدرجة المتحصل عليها في هذا المقياس.

- و لقد قمنا بطرح بعض الأسئلة شفوية لنائب مدير البنك الوطني للإسكان و هي كالتالي :
- هل تعتقد أن العمال الذين تشرف عليهم يتمتعون بروح المبادرة esprit d'initiative ؟
 - هل تعتقد أن العمال الذين تشرف عليهم يتمتعون بروح الصرامة و الجدية esprit de rigueur ؟ et de sérieux

- هل تعتقد أن العمال الذين تشرف عليهم يتمتعون بحسن الملاحظة sens de l'observation ؟
- هل تعتقد أن العمال الذين تشرف عليهم تيمتعون بالإتاحة في العمل la disponibilité ؟

3-3- تصميم أدوات الدراسة:

أ- مقياس العدالة التنظيمية

في هذا الإطار قمنا بتعديل مقياس أعد لقياس العدالة التنظيمية الذي قننه الطالبين (NIEHOFF NORMAN .1993) ويشتمل المقياس على 5 مستويات متدرجة وبلغ عدد فقراته 20 فقرة، عالجت 03 أبعاد للعدالة التنظيمية وهي: عدالة التوزيع (5 فقرات) وعدالة الأجور (11 فقرة) والعدالة التعاملية (4 فقرات) وأعتمد أسلوب التصحيح لكل فقرة من فقرات ليكارت الخماسي كما يلي :

جدول رقم(2): يوضح درجات استجابات المبحوثين على عبارات العدالة التنظيمية

البدائل	غير موافق عل الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجات	1	2	3	4	5

ب - مقياس الالتزام التنظيمي

في هذا الإطار قمنا بتعديل مقياس أعد لقياس الإلتزام التنظيمي الذي بناه الطالبين (الان و ماير .1991). في دراسته والذي تكون من 16 عبارة، وتم الاعتماد على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 5 نقاط .

جدول رقم(3): يوضح درجات استجابات المبحوثين على عبارات مقياس الإلتزام التنظيمي

البدائل	غير موافق عل الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبين

ت- وصف مقياس الدراسة:

يحتوي المقياس على مجموعة من المحاور تتوافق مع فرضيات الدراسة وهذه المحاور هي:

- المحور الأول حول البيانات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المستوى الدراسي، الحالة العائلية).

- المحور الثاني حول العدالة التنظيمية

- المحور الثالث حول الالتزام التنظيمي

المحور الأول : لجمع معلومات حول عمال البنك الوطني للإسكان (BNH) قمنا بطرح سؤال يدور حول:

الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المستوى الدراسي، الحالة العائلية.

المحور الثاني حول العدالة التنظيمية يتضمن عشرون (20) عبارة موزعة على ثلاثة (3) أبعاد

التالية:

- عدالة التوزيع (1,2,3,4,5)

- عدالة الأجور (6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16)

-العدالة التعاملية (17-18-19-20)

المحور الثالث حول الالتزام التنظيمي يتضمن ستة عشر (16) عبارة .

3-4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

3-4-1- ثبات المقياس:

يعني الثبات مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية

في مناسبات مختلفة، والثبات في القياس النفسي هو باختصار: " ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا

إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس الفرد أو نفس المجموعة من الأفراد."

ولا يكون الاختبار ثابتا إلا إذا تحقق ما يلي:

- أن يعطي الاختبار نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد.

- أن تكون هناك علاقة قانونية بين بنود الاختبار.

- يعني ثبات الاختبار دلالاته على الأداء الفعلي أو الأداء الحقيقي للفرد الذي يعبر عنه بالدرجة

الحقيقية التي يحصل عليها الفرد في اختبار ما .

(معمرية، 2007، ص 168)

أ- الثبات عن طريق ألفا كرونباخ:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات.

(معمريّة، 2007، ص 168)

- العدالة التنظيمية:

جدول رقم (4): يوضح نتائج حساب ألفا كرونباخ لمقياس العدالة التنظيمية

ألفا كرونباخ α	العينة n	مستوى الدلالة
0.938	10	0.05

المصدر: إعداد الطالبتين

وباستخدام SPSS تم تقدير معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمقياس العدالة التنظيمية بـ 0.93 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

- الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (5): يوضح نتائج حساب ألفا كرونباخ للالتزام التنظيمي

ألفا كرونباخ α	العينة n	مستوى الدلالة
0.86	10	0.05

المصدر: إعداد الطالبتين

وباستخدام SPSS تم تقدير معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمقياس الالتزام التنظيمي بـ 0.86 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

ب- الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي):

في الطريقة يتم تقسيم الاختبار إلى قسمين متساويين، ويتم تصنيف الاختبار بهذه الطريقة بعد تطبيقه على عينة من الأفراد وتصحيحه، ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين.

(المرجع السابق، ص176).

- العدالة التنظيمية:

الجدول رقم(6): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس العدالة التنظيمية

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط بين نصفي المقياس
0.05	0.76	0.62	العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.62 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.76 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن المقياس ثابت فيما يقيس .

- الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم(7): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط بين نصفي المقياس
0.05	0.83	0.72	مقياس الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.72 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.83 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن المقياس ثابت فيما يقيس

3-4-2- صدق المقياس:

الاختبار يعتبر صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه وهذا يجعلنا نفكر في المتر والغرام والليتر كأدوات قياس، واختبارها لكل من الأطوال والأوزان والسوائل فهي اختبارات صادقة لأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ولا تقيس أشياء أخرى غيرها، ووفقا لهذا التعريف، هناك ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بصدق الاختبار، بمعنى أنه هناك ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بصدق الاختبار، بمعنى أنه لا يكون الاختبار صادقا إلا إذا توفر ما يلي :

- أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه.

- أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه فقط.

- أن يكون الاختبار قادرا على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها.

(معمرية، 2007، ص 130)

ب- الصدق الذاتي:

يعتمد هذا الصدق على أن الدرجات التجريبية للاختبار بعد تخلصها من أخطاء القياس (عند حساب الثبات) تصبح درجات حقيقية، وبما أنها صارت درجات حقيقية يمكن اعتبارها محكا ينسب إليه صدق الاختبار، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بوصفه معاملا للصدق.

(معمرية، 2007، ص 164)

- العدالة التنظيمية:

تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته،

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{ألفا كرونباخ}} = \sqrt{0.93} = 0.96$$

بلغ الصدق الذاتي (0.96) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

- الالتزام التنظيمي:

تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته،

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{ألفا كرونباخ}} = \sqrt{0.86} = 0.92$$

بلغ الصدق الذاتي (0.92) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس..

ت - الصدق بالمقارنة الطرفية (التمييزي):

هو قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، ويقوم على ترتيب الدرجات المتحصل عليها تنازليا أو تصاعديا في التوزيع، ثم يسحب 27 % من المفحوصين من طرفي التوزيع، فيقارن بينهما بصفتهما مجموعتين متناقضتين تقعان على طرفي الخاصية، يطلق على احدهما المجموعة العليا وعلى الأخرى المجموعة الدنيا، ويستعمل أسلوبا إحصائيا ملائما وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين.

(المرجع السابق، ص 158)

- العدالة التنظيمية:

- جدول رقم (08): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس العدالة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة العليا ن=3		العينة الدنيا ن=3	
			الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
0.022	4	-3.62	12.42	82.67	06.50	53.33

المصدر: إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي -3.62 ومستوى الدلالة sig = 0.022 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدى عمال البنك الوطني الإسكان (BNH) بناء على المجموعتين العليا والدنيا، إذا مقياس العدالة التنظيمية يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين المبحوثين في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلا ما وضع لقياسه.

- الالتزام التنظيمي:

- جدول رقم (09): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة العليا ن=3		العينة الدنيا ن=3	
			الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
0.022	4	-3.62	1.52	69.67	8.54	50.00

المصدر: إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي -3.62 ومستوى الدلالة sig = 0.022 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدى أفراد

العينة بناء على المجموعتين العليا والدنيا، إذا مقياس الالتزام التنظيمي يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين المبحوثين في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلا ما وضع لقياسه.

3-6- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- من خلال إجراءات الدراسة الاستطلاعية تم تحقيق ما يلي:
- التوصل إلى تحديد خصائص مجتمع الدراسة الأصلي بدقة، والتي تمثلت في عمال البنك الوطني للإسكان (BNH)
- التوصل إلى تحديد حجم عينة الدراسة الاستطلاعية والتي قدرت بـ 10
- التوصل إلى تحديد حجم عينة الدراسة الأساسية والتي قدرت بـ 50
- تحديد الخصائص السيكومترية لمقياس العدالة التنظيمية ومقياس الالتزام التنظيمي على طريقة ليكرت الخماسي، حيث يتوفر فيهما قدر عالي من الصدق والثبات.

4. الدراسة الأساسية:

4-1- وصف خصائص العينة:

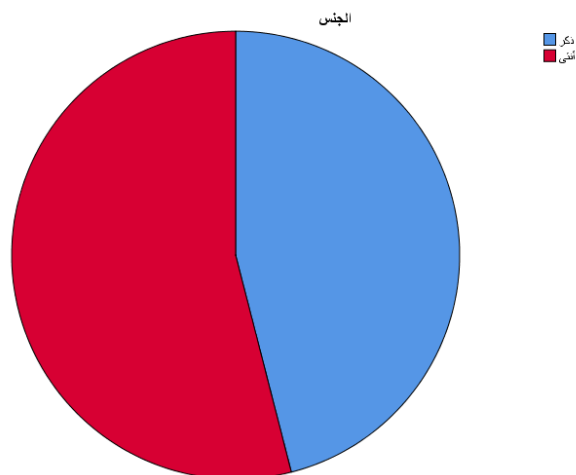
4-1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
46.0	23	ذكر
54.0	27	أنثى
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

شكل رقم (1) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) و الشكل رقم (1) أن عدد الإناث تمثل أغلبية أفراد العينة حيث قدر عددهم 27. بنسبة مئوية تقرب 54% في حين نجد أن عدد أفراد العينة من الذكور قد بلغ عددهم 23 بنسبة مئوية تقدر ب 46% .

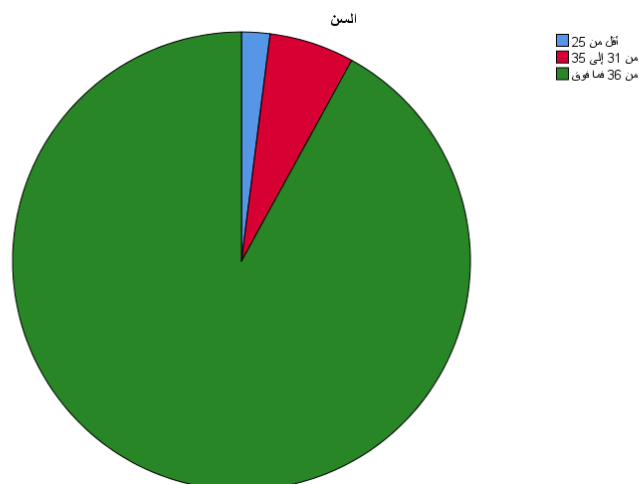
4-1-2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
2	1	أقل من 25 سنة
00	00	من 26 إلى 30 سنة
6	3	من 31 إلى 35 سنة
92	46	من 36 سنة فما فوق
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

شكل رقم (2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) و الشكل رقم (2) ان نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 36 سنة فما فوق وهم أكبر فئة بنسبة 92% تليها فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة بنسبة 6% تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة مئوية 2% و أخيرا الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة بنسبة 0% .

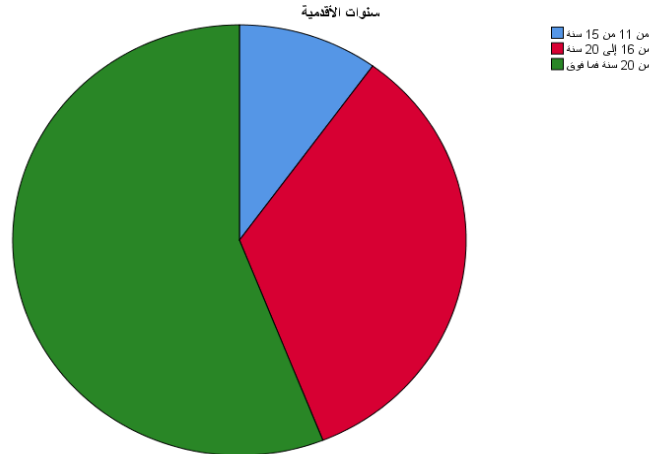
4-1-3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	
0	0	أقل من 5 سنوات
10.0	5	من 11 من 15 سنة
34.0	17	من 16 إلى 20 سنة
56.0	28	من 20 سنة فما فوق
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

شكل رقم (3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



نلاحظ من خلال الجدول (3) و الشكل رقم (3) أن نسبة العاملين الذين تتراوح أقدميتهم من 20 سنة فما فوق تقدر ب 56% تليها فئة العاملين الذين تتراوح أقدميتهم من 16 إلى 20 سنة بنسبة 34% تليها نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 10% و أخيرا تتراوح نسبة العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات 0%.

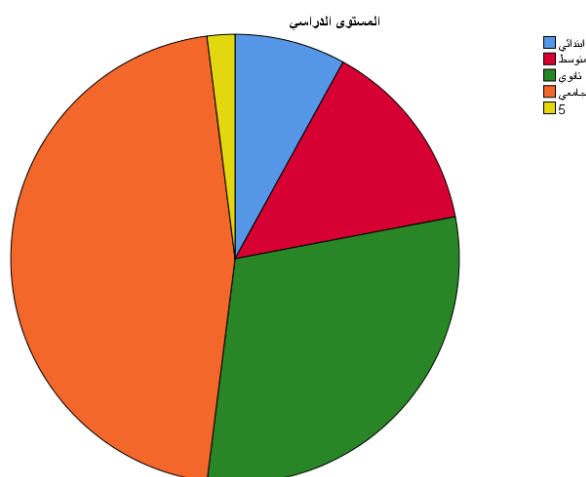
4-1-4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الدراسي
8.0	4	ابتدائي
14.0	7	متوسط
30.0	15	ثانوي
46.0	23	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

شكل رقم (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) و الشكل رقم (4) ان معظم العمال مستواهم الجامعي بلغ عددهم 32 بنسبة مئوية 46% ثم تليها فئة العمال من مستوي تعليم ثانوي الذي بلغ عددهم 15 بنسبة 30% ثم فئة العمال الذين لديهم مستوي متوسط عددهم 7 بنسبة 14% وأخيرا تليها فئة العمال الذين يملكون مستوي ابتدائي و عددهم 4 بنسبة 8% ومن هنا يمكن إستنتاج أغلبية العملاء اللذين لهم مستوي تعليمي مرتفع و هذا راجع للإلتزامات مستجدات و تحديات حيث أنها تستقطب أصحاب الشهادة و الكفاءة و الخبرة .

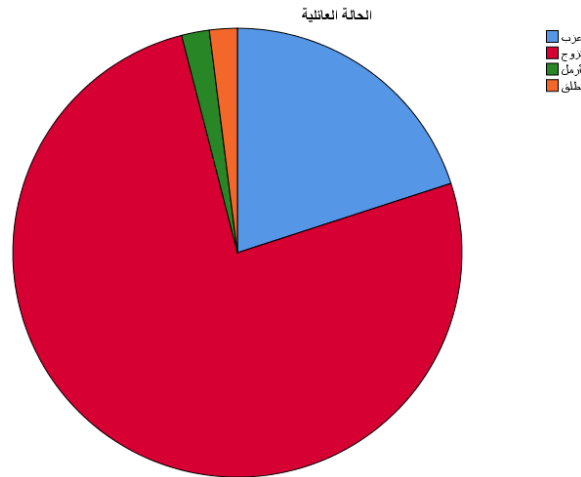
4-1-5- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية
20.0	10	أعزب
76.0	38	متزوج
2.0	1	أرمل
2.0	1	مطلق
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

شكل رقم (5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



من خلال الجدول رقم (5) و الشكل رقم (5) عدد العمال المتزوجين يقدر ب38 عامل بنسبة 76% من النسبة الكلية تليها نسبة العمال العزاب و التي تقدر ب 2% تليها نسبة العمال الارملين و المطلقين بنفس النسبة التي تقدر ب 2%.

5- أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية:

- عند اكتمال المرحلة التطبيقية قمنا بتفريغ أداة الدراسة في الحاسوب بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النموذج 25 وذلك باستخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:
- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية متمثلة في الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المستوى الدراسي، الحالة العائلية لأفراد عينة الدراسة من اجل تحليلها.
 - مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لمعرفة مدى تماثل واعتدال أفراد العينة ولعرض تنظيم البيانات .
 - معامل ألفا كرومباخ لتقدير ثبات أدوات الدراسة.
 - استخدام معادلة " سبيرمان براون " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.
 - معامل الارتباط بيرسون البسيط، وذلك لقياس علاقة متغير مستقل واحد على متغير تابع. من أجل التعرف على طبيعة العلاقة واتجاهها بين متغير العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة، والالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لكون هذا المنهج ملائم لطبيعة وأهداف البحث، وكانت العينة تقدر بـ 50، وتم حساب الصدق والثبات للتأكد من صلاحية الاستبيان سيكومتريا لقياس جودة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتمت المعالجة الإحصائية بعد جمع البيانات حيث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

❖ تمهيد

1. اختبارات فرضيات الدراسة

2. تفسير ومناقشة النتائج

3. إستنتاج عام .

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها بعد القيام بالعمليات الإحصائية ، التي شملت البيانات المتحصل عليها من المقياسين اللذان يشملان كلا من متغيرات الدراسة العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.

1- إختبارات فرضيات الدراسة .

1-1. عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند عمال البنك الوطني للإسكان (BNH)، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الارتباط بيرسون		الالتزام التنظيمي	القرار
العدالة التنظيمية	معامل الارتباط	0.539*	* الارتباط دال عند $(\alpha=05,0)$.
	مستوى الدلالة	0.00	
	حجم العينة	50	

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في

(العدالة التنظيمية) ودرجاتهم في (مقياس الالتزام التنظيمي) بلغ (0.53) وهي قيمة طردية متوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي متوسط، أي أن كل ارتفاع في درجات العمال في (العدالة التنظيمية) تقابلها زيادة في درجاتهم في (الالتزام التنظيمي) والعكس صحيح ولكن بدرجة متوسطة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=05,0)$ لأن قيمة $sig=0.00$ وهي لأقل من 0.05، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث العامة القائلة بـ توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي عند عمال البنك الوطني للإسكان (BNH). وبالتالي فالفرضية العامة قد تحققت وبدرجة متوسطة.

1-1-2. تحليل ومناقشة الفرضية العامة:

تشير نتائج الفرضية العامة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال البنك الوطني للسكان BNL، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.53)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. هذا الارتباط الإيجابي يؤكد أن ارتفاع مستوى إدراك

العمال للعدالة التنظيمية يقابله زيادة في التزامهم التنظيمي، والعكس صحيح. ولتحليل هذه النتيجة بشكل معمق، يمكن الاستناد إلى الدراسات السابقة والنظريات التنظيمية ذات الصلة، مما يسهم في فهم أوسع للعلاقة بين هذين المتغيرين.

في البداية، تجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. فعلى سبيل المثال، دراسة سوزان سلطان (2006) في الجامعات الأردنية أظهرت أن ممارسات العدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وهو ما يعكس أحد أشكال الالتزام التنظيمي. كما أن دراسة جواد العبيدي (2012) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أكدت وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (خاصةً عدالة التعامل) والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.512)، مما يعزز فكرة أن العدالة التنظيمية تعمل كحافز لتعزيز انتماء العاملين والتزامهم بمؤسساتهم.

من ناحية أخرى، تقدم الدراسات الأجنبية دليلاً إضافياً على هذه العلاقة. فدراسة Yilmaz (2008) حول العدالة التنظيمية في المدارس التركية وجدت أن إدراك المدرسين للعدالة يرتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تعتبر مظهراً من مظاهر الالتزام التنظيمي. كما أن دراسة Mirzand (2015) في البنوك الباكستانية أشارت إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في التمكين النفسي، الذي بدوره يعزز الأداء التنظيمي والالتزام. هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أن الارتباط المتوسط بين العدالة والالتزام يشير إلى أن العمال الذين يشعرون بالإنصاف في معاملتهم وتوزيع المكافآت عليهم يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام بمؤسساتهم.

ولفهم الآلية التي تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، يمكن الرجوع إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) لـ Blau (1964)، والتي تقترض أن العلاقات في المؤسسات تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل. فحين يدرك العاملون أن المنظمة تتعامل معهم بعدالة، سواءً في توزيع المكافآت (العدالة التوزيعية) أو في اتخاذ القرارات (العدالة الإجرائية) أو في المعاملة اليومية (العدالة التفاعلية)، فإنهم يستجيبون بمشاعر إيجابية تجاه المنظمة، مثل الولاء والالتزام. وهذا ما يفسر الارتباط الإيجابي الذي تم الكشف عنه في الدراسة الحالية، حيث أن العمال الذين يشعرون بأنهم يعاملون بعدالة يكونون أكثر استعداداً للالتزام بمنظمتهم والعمل على تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير النتائج من خلال نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) لـ (Tajfel & Turner (1979)، والتي تشير إلى أن الأفراد يميلون إلى التعريف عن أنفسهم من خلال المجموعات التي ينتمون إليها. فعندما تُظهر المنظمة عدالة في تعاملها مع الموظفين، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء والهوية المشتركة مع المؤسسة، مما يزيد من التزامهم بها. وهذا يتسق مع نتائج دراسة بطة مليكة (2018) التي وجدت أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام العاطفي، وهو البعد الذي يعكس مشاعر الانتماء والارتباط النفسي بالمنظمة.

ومع ذلك، فإن قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي والثقافي. ففي حين أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة عيسات فطيمة الزهراء (2016) في المؤسسات الجزائرية، أن مستويات العدالة التنظيمية كانت منخفضة بسبب ضعف الإجراءات الإدارية، فإن الدراسة الحالية تشير إلى أن العدالة التنظيمية لا تزال تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام حتى في البيئات التي قد تكون فيها ممارسات العدالة غير مثالية. وهذا يعكس حقيقة أن العمال قد يستجيبون بشكل إيجابي حتى للتحسينات الطفيفة في العدالة التنظيمية، مما يدعم فكرة أن تعزيز العدالة يمكن أن يكون إستراتيجية فعالة لزيادة الالتزام التنظيمي.

أخيراً، يمكن القول إن النتائج الحالية تضيف دليلاً جديداً إلى الأدبيات الموجودة حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع التأكيد على أهمية العدالة الإجرائية والتوزيعية في تعزيز مشاعر الالتزام. كما أنها تفتح الباب لمزيد من البحث حول العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية والثقة في الإدارة، والتي يمكن أن تفسر لماذا يظل الارتباط بين المتغيرين متوسطاً وليس قوياً في بعض السياقات.

1-2. عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى: لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي عند عمال البنك الوطني للإسكان BNH، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي

الارتباط بيرسون		الالتزام التنظيمي	القرار
عدالة التوزيع	معامل الارتباط	0.63	* الارتباط دال عند $(\alpha=05,0)$.
	مستوى الدلالة	0.00	
	حجم العينة	50	

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في (عدالة التوزيع) ودرجاتهم في (مقياس الالتزام التنظيمي) بلغ (0.63) وهي قيمة طردية متوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي متوسط، أي أن كل ارتفاع في درجات العمال في (عدالة التوزيع) تقابلها زيادة في درجاتهم في (الالتزام التنظيمي) والعكس صحيح ولكن بدرجة متوسطة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=05,0)$ ، لأن قيمة $sig=0.00$ وهي لأقل من 0.05، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينف وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أنت مؤيدة لفرضية البحث الجزئية الأولى القائلة بـ توجد علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي عند عمال البنك الوطني للإسكان. وبالتالي فالفرضية الجزئية الأولى قد تحققت وبدرجة متوسطة.

1-1-2- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تشير نتائج الفرضية الجزئية الأولى إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى عمال البنك الوطني للإسكان BNH ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.63)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ هذا الارتباط الإيجابي يؤكد أن ارتفاع مستوى إدراك العمال لعدالة التوزيع يقابله زيادة في التزامهم التنظيمي، والعكس صحيح. ولتحليل هذه النتيجة بشكل متعمق، يمكن الاستناد إلى الدراسات السابقة والنظريات التنظيمية ذات الصلة، مما يسهم في فهم أوسع للعلاقة بين هذين المتغيرين.

في البداية، تجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي. فعلى سبيل المثال، دراسة جواد العبيدي (2012) في وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي أكدت وجود علاقة ارتباطية قوية بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.512)، مما يعزز فكرة أن العدالة في توزيع المكافآت والمنافع تعمل كحافز لتعزيز انتماء العاملين والتزامهم بمؤسساتهم. كما أن دراسة بطة مليكة (2018) حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس وجدت أن عدالة التوزيع ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، مما يدعم النتيجة الحالية.

من ناحية أخرى، تقدم الدراسات الأجنبية دليلاً إضافياً على هذه العلاقة. فدراسة (Doji 2019) حول تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى معلمي بوتان أظهرت أن العدالة الإجرائية كانت الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي، بينما كان لعدالة التوزيع تأثير ضئيل. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية تظهر أن عدالة التوزيع تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي في بيئة ENIEM، مما قد يعكس اختلاف السياق التنظيمي والثقافي بين الدراستين. كما أن دراسة (Mirzand 2015) في البنوك الباكستانية أشارت إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في التمكين النفسي، الذي بدوره يعزز الالتزام التنظيمي، وهو ما يتوافق مع فكرة أن عدالة التوزيع يمكن أن تعزز مشاعر الإنصاف والرضا لدى العمال، مما يزيد من التزامهم.

ولفهم الآلية التي تربط بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي، يمكن الرجوع إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) لـ (Blau 1964)، والتي تقترح أن العلاقات في المؤسسات تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل. فحين يدرك العاملون أن المنظمة توزع المكافآت والمنافع بعدالة، فإنهم يستجيبون بمشاعر إيجابية تجاه المنظمة، مثل الولاء والالتزام. وهذا ما يفسر الارتباط الإيجابي الذي تم الكشف عنه في الدراسة الحالية، حيث أن العمال الذين يشعرون بأن المكافآت والمنافع موزعة بعدالة يكونون أكثر استعداداً للالتزام بمنظمتهم والعمل على تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير النتائج من خلال نظرية العدالة (Equity Theory) لـ (Adams 1965)، والتي تشير إلى أن الأفراد يقارنون مدخلاتهم (مثل الجهد والوقت) ومخرجاتهم (مثل الأجر والترقيات) مع تلك الخاصة بزملائهم. فعندما يدرك العاملون أن التوزيع عادل، فإنهم يشعرون بالرضا والالتزام، بينما يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى السخط وانخفاض الالتزام. وهذا يتسق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث أن الارتباط المتوسط بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي يشير إلى أن العمال في البنك الوطني للسكان BNL يدركون أن التوزيع عادل إلى حد ما، مما يعزز التزامهم.

ومع ذلك، فإن قوة العلاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي والثقافي. ففي حين أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة عيسات فطيمة الزهراء (2016) في المؤسسات الجزائرية، أن مستويات العدالة التنظيمية كانت منخفضة بسبب ضعف الإجراءات الإدارية، فإن الدراسة الحالية تشير إلى أن عدالة التوزيع تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام حتى في البيئات التي قد تكون فيها ممارسات العدالة غير مثالية. وهذا يعكس حقيقة أن العمال قد يستجيبون بشكل إيجابي حتى للتحسينات الطفيفة في عدالة التوزيع، مما يدعم فكرة أن تعزيز العدالة يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لزيادة الالتزام التنظيمي.

3-1. عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية: لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الأجور والالتزام التنظيمي عند عمال البنك الوطني للإسكان BNH وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين عدالة الأجور والالتزام التنظيمي

الارتباط بيرسون		الالتزام التنظيمي	القرار
عدالة الأجور	معامل الارتباط	0.50 *	* الارتباط دال عند (0,05=α).
	مستوى الدلالة	0.00	
	حجم العينة	50	

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في عدالة الأجور ودرجاتهم في (مقياس الالتزام التنظيمي) بلغ (0.50) وهي قيمة طردية متوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردية متوسط، أي أن كل ارتفاع في درجات العمال في (عدالة الأجور) تقابلها زيادة في درجاتهم في (الالتزام التنظيمي) والعكس صحيح ولكن بدرجة متوسطة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0,05=α) لأن قيمة sig=0.00 وهي لأقل من 0.05، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينف وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث الجزئية الثانية القائلة ب وجود علاقة

ارتباطية بين عدالة الأجور والالتزام التنظيمي عند عمال البنك الوطني للإسكان BNH. وبالتالي فالفرضية الجزئية الثانية قد تحققت وبدرجة متوسطة.

1-1-3- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تشير نتائج الفرضية الجزئية الثانية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين عدالة الأجور والالتزام التنظيمي لدى عمال البنك الوطني للإسكان (BNH)، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.50)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ هذا الارتباط الإيجابي يوضح أن ارتفاع مستوى إدراك العمال لعدالة الأجور يقابله زيادة في التزامهم التنظيمي، والعكس صحيح. ولتحليل هذه النتيجة بشكل متعمق، يمكن الاستناد إلى الدراسات السابقة والنظريات التنظيمية ذات الصلة، مما يسهم في فهم أوسع للعلاقة بين هذين المتغيرين.

في البداية، تجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين عدالة الأجور والالتزام التنظيمي. فعلى سبيل المثال، دراسة جواد العبيدي (2012) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أكدت وجود علاقة ارتباطية قوية بين عدالة التوزيع (التي تشمل الأجور) والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.512)، مما يعزز فكرة أن العدالة في توزيع الأجور تعمل كحافز لتعزيز انتماء العاملين والتزامهم بمؤسساتهم. كما أن دراسة بطة مليكة (2018) حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس وجدت أن عدالة التوزيع (بما في ذلك الأجور) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، مما يدعم النتيجة الحالية.

من ناحية أخرى، تقدم الدراسات الأجنبية دليلاً إضافياً على هذه العلاقة. فدراسة Doji (2019) حول تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى معلمي بوتان أظهرت أن العدالة الإجرائية كانت الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي، بينما كان لعدالة التوزيع (بما في ذلك الأجور) تأثير ضئيل. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية تظهر أن عدالة الأجور تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي في بيئة BNL، مما قد يعكس اختلاف السياق التنظيمي والثقافي بين الدراستين. كما أن دراسة Mirzand (2015) في البنوك الباكستانية أشارت إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في التمكين النفسي، الذي بدوره يعزز الالتزام التنظيمي، وهو ما يتوافق مع فكرة أن عدالة الأجور يمكن أن تعزز مشاعر الإنصاف والرضا لدى العمال، مما يزيد من التزامهم.

ولفهم الآلية التي تربط بين عدالة الأجور والالتزام التنظيمي، يمكن الرجوع إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) لـ(Blau, 1964)، والتي تفترض أن العلاقات في المؤسسات تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل. فحين يدرك العاملون أن المنظمة توزع الأجور بعدالة، فإنهم يستجيبون بمشاعر إيجابية تجاه المنظمة، مثل الولاء والالتزام. وهذا ما يفسر الارتباط الإيجابي الذي تم الكشف عنه في الدراسة الحالية، حيث أن العمال الذين يشعرون بأن الأجور موزعة بعدالة يكونون أكثر استعداداً للالتزام بمنظمتهم والعمل على تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير النتائج من خلال نظرية العدالة (Equity Theory) لـ(Adams, 1965)، والتي تشير إلى أن الأفراد يقارنون مدخلاتهم (مثل الجهد والوقت) ومخرجاتهم (مثل الأجر والترقيات) مع تلك الخاصة بزملائهم. فعندما يدرك العاملون أن الأجور عادلة، فإنهم يشعرون بالرضا والالتزام، بينما يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى السخط وانخفاض الالتزام. وهذا يتسق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث أن الارتباط المتوسط بين عدالة الأجور والالتزام التنظيمي يشير إلى أن العمال في البنك الوطني للسكان BNL يدركون أن الأجور عادلة إلى حد ما، مما يعزز التزامهم.

ومع ذلك، فإن قوة العلاقة بين عدالة الأجور والالتزام التنظيمي قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي والثقافي. ففي حين أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة عيسات فطيمة الزهراء (2016) في المؤسسات الجزائرية، أن مستويات العدالة التنظيمية كانت منخفضة بسبب ضعف الإجراءات الإدارية، فإن الدراسة الحالية تشير إلى أن عدالة الأجور تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام حتى في البيئات التي قد تكون فيها ممارسات العدالة غير مثالية. وهذا يعكس حقيقة أن العمال قد يستجيبون بشكل إيجابي حتى للتحسينات الطفيفة في عدالة الأجور، مما يدعم فكرة أن تعزيز العدالة يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لزيادة الالتزام التنظيمي.

1-4. عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة: لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية بين العدالة تعاملية والالتزام التنظيمي عند عمال البنك الوطني للسكان (BNH)، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين العدالة تعاملية والالتزام التنظيمي

الارتباط بيرسون		الالتزام التنظيمي	القرار
العدالة تعاملية	معامل الارتباط	0.597	* الارتباط دال عند $(\alpha=05,0)$.
	مستوى الدلالة	0.009	
	حجم العينة	50	

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في (العدالة تعاملية) ودرجاتهم في (مقياس الالتزام التنظيمي) بلغ (0.59) وهي قيمة طردية متوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي متوسط، أي أن كل ارتفاع في درجات العمال في (العدالة تعاملية) تقابلها زيادة في درجاتهم في (الالتزام التنظيمي) والعكس صحيح ولكن بدرجة متوسطة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=05,0)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي يفيد بوجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث الجزئية الثالثة. القائلة بـ وجود علاقة ارتباطية بين العدالة تعاملية والالتزام التنظيمي عند عمال البنك الوطني للإسكان (BNH). وبالتالي فالفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت وبدرجة متوسطة.

4-1-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

تشير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين العدالة التفاعلية (التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى عمال البنك الوطني للإسكان (BNH)، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.59)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ هذا الارتباط الإيجابي يوضح أن ارتفاع مستوى إدراك العمال للعدالة في المعاملة يقابله زيادة في التزامهم التنظيمي، والعكس صحيح. ولتحليل هذه النتيجة بشكل متعمق، يمكن الاستناد إلى الدراسات السابقة والنظريات التنظيمية ذات الصلة، مما يسهم في فهم أوسع للعلاقة بين هذين المتغيرين.

في البداية، تجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي. فعلى سبيل المثال، دراسة جواد العبيدي (2012) في وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي أكدت وجود علاقة ارتباطية قوية بين عدالة التعامل والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.512)، مما يعزز فكرة أن العدالة في المعاملة اليومية تعمل كحافز قوي لتعزيز انتماء العاملين والتزامهم بمؤسساتهم. كما أن دراسة بطة مليكة (2018) حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس وجدت أن عدالة المعاملات ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، مما يدعم النتيجة الحالية.

من ناحية أخرى، تقدم الدراسات الأجنبية دليلاً إضافياً على هذه العلاقة. فدراسة Gul Hasan (2011) حول تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التركية أظهرت أن العدالة التفاعلية تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الموظفين الإيجابية، والتي تعتبر مظهراً من مظاهر الالتزام التنظيمي. كما أن دراسة Mirzand (2015) في البنوك الباكستانية أشارت إلى أن العدالة التنظيمية (بما في ذلك العدالة التفاعلية) تؤثر في التمكين النفسي، الذي بدوره يعزز الالتزام التنظيمي، وهو ما يتوافق مع فكرة أن المعاملة العادلة يمكن أن تعزز مشاعر الثقة والانتماء لدى العمال، مما يزيد من التزامهم.

ولفهم الآلية التي تربط بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي، يمكن الرجوع إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) لـ Blau (1964)، والتي تقترح أن العلاقات في المؤسسات تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل. فحين يدرك العاملون أن المنظمة تتعامل معهم باحترام وإنصاف في التفاعلات اليومية، فإنهم يستجيبون بمشاعر إيجابية تجاه المنظمة، مثل الولاء والالتزام. وهذا ما يفسر الارتباط الإيجابي الذي تم الكشف عنه في الدراسة الحالية، حيث أن العمال الذين يشعرون بأنهم يعاملون بعدالة يكونون أكثر استعداداً للالتزام بمنظمتهم والعمل على تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير النتائج من خلال نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) لـ Tajfel & Turner (1979)، والتي تشير إلى أن الأفراد يميلون إلى التعريف عن أنفسهم من خلال المجموعات التي ينتمون إليها. فعندما تُظهر المنظمة عدالة في تعاملها مع الموظفين، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء والهوية المشتركة مع المؤسسة، مما يزيد من التزامهم. وهذا يتسق مع نتائج دراسة سوزان سلطان (2006) التي وجدت أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء التنظيمي، وهو البعد الذي يعكس مشاعر الانتماء والارتباط النفسي بالمنظمة.

ومع ذلك، فإن قوة العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي والثقافي. ففي حين أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة عيسات فطيمة الزهراء (2016) في المؤسسات الجزائرية، أن مستويات العدالة التنظيمية كانت منخفضة بسبب ضعف الإجراءات الإدارية، فإن الدراسة الحالية تشير إلى أن العدالة التفاعلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام حتى في البيئات التي قد تكون فيها ممارسات العدالة الأخرى غير مثالية. وهذا يعكس حقيقة أن العمال قد يستجيبون بشكل إيجابي للعلاقات الإنسانية الجيدة والاحترام المتبادل، حتى لو كانت جوانب أخرى من العدالة التنظيمية بحاجة إلى تحسين.

2- تفسير ومناقشة النتائج:

تشير النتائج الإجمالية للدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين مختلف أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالبنك الوطني للإسكان (BNH) هذا الاتجاه العام يؤكد الأهمية البالغة لممارسات العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي.

فيما يتعلق بعدالة التوزيع، أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لإنصاف توزيع المكافآت والحوافز يرتبط بشكل واضح بمستوى التزامهم بالمنظمة. هذا الارتباط يمكن تفسيره من خلال حقيقة أن العاملين عندما يشعرون بأن جهودهم تقابل بمكافآت عادلة ومنصفة، فإنهم يميلون بشكل طبيعي إلى بذل المزيد من الجهد والالتزام بأهداف المنظمة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا البعد من العدالة يرتبط بشكل خاص بالالتزام العاطفي، حيث يشعر الموظف بالانتماء والولاء للمنظمة التي تقدر جهوده بشكل عادل.

أما بالنسبة لعدالة الإجراءات، فقد بينت النتائج أن شفافية القرارات وإتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم في العمليات التنظيمية تسهم بشكل كبير في تعزيز التزامهم. هذا البعد من العدالة يلامس حاجة أساسية لدى العاملين للمشاركة والشعور بأن آراءهم محل اعتبار، مما يعزز ثقتهم في الإدارة وولاءهم للمؤسسة.

وفيما يخص العدالة التفاعلية (التعاملية)، أظهرت النتائج أن أسلوب المعاملة الذي يتبعه الرؤساء مع المرؤوسين يلعب دوراً محورياً في تشكيل اتجاهاتهم نحو المنظمة. المعاملة المحترمة والمنصفة التي تراعي مشاعر العاملين وتقدر كرامتهم الإنسانية تسهم بشكل واضح في تعزيز التزامهم الوظيفي. هذا البعد من العدالة يبدو أكثر ارتباطاً بالجانب الإنساني والعلاقات الشخصية في بيئة العمل.

3- مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسات و البحوث في المؤسسة لتعرف علي العامل أكثر و محاولة إيجاد عوامل التي تساهم في رفع مستوى إلتزامهم, و أخذها مكانة الصدارة .
- مشاركة العمال في إتخاذ القرارات من أجل تحسين مستوى المنظمة أكثر .
- تقديم مكافئة مادية و معنوية للعمال فهذا يساهم في رفع مستوى الإلتزام , و كذلك إدراكهم للعدالة التنظيمية .
- ضمان الإجراءات الإدارية المتسقة و موحدة علي جميع العاملين .
- تشجيع ثقافة الإحترام المتبادل و الحوار المفتوح داخل المؤسسة .
- مراعاة التوازن بين الحياة المهنية و الشخصية للموظف.
- نشر ثقافة العدالة التنظيمية من خلال ورشات عمل و دورات تكوينية .
- تنظيم لقاءات و فعاليات دورية تهدف إلبتقوية روح الفريق و الإلتزام للبنك .
- تشجيع الحوار الداخلي و مشاركة العاملين في إقتراح حلول و تحسين الأداء .
- القيام بدراسات دورية لقياس مستوى العدالة التنظيمية و الإلتزام داخل البنك .
- ترسيم مبدأ الشفافية في القرارات الإدارية و المالية .

- إستنتاج عام :

في ختام هذا البحث يتضح لنا ان العدالة التنظيمية تعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر علي سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة ،وعلي رأسها الإلتزام التنظيمي ، فقد بينت الدراسة أن الشعور الموظف بالعدالة سواء في توزيع الموارد و في إجراءات المتابعة ،أو في الأسلوب المعاملة ،يعزز من ولاء المؤسسة يقوي إنتماءه و استعداداه لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

إن العلاقات الإيجابية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي تبرز اهمية العمل علي تعزيز ممارسات العدالة في بيئة العمل ، لما لها من انعكاسات إيجابية علي الأداء الوظيفي و الاستقرار المهني ، وتقليل نسب الغياب أو دوران العمالة ، وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل تحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة ، و التي تتطلب موارد بشرية ملتزمة و مرتفعة الكفاءة ، فبناء علي ذلك يوصي بضرورة الاعتماد سياسات تنظيمية عادلة و شفافة ، و تطوير المهارات القيادية لدي المديرين بما يضمن معاملة الموظفين بإنصاف

احترام، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة و مستقرة و مستدامة .

فالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي يعتبران وجهان لعملة واحدة .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

1. إبتسام يوسف مرزوق (2011). إستراتيجية إدارة الصراع التي يتتبعها مدير مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدي المعلمين ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة وفلسطين.
2. أبرارمحمد إبراهيم بكرون (2019). نوع العقد النفسي أثره علي الإلتزام التنظيمي ،دراسة تطبيقية علي وزارة الحكم المحلي الفلسطيني ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية اقتصادية و العلوم الإدارية ،جامعة إسلامية ،غزة
3. أحمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة ، مجلة الطالبتين في العلوم الاجتماعية العدد 33
4. أمل فوزي إبراهيم الحاج (2015).علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة) ، جامعة الأزهار ، غزة .
5. إيمان عمر العبد الطموس (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة،رسالة ماجستير في إدارة أعمال،قسم إدارة الأعمال ،كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية جامعة الأزهر ،غزة .
6. بجاج أحمد (2018) .واقع العدالة التعاملية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة ، مجلة الطالبتين في العلوم الإنسانية و الاجتماعية .
7. بخدة ،خ، بن سي حمو،أ(2012).دور العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي مذكرة ماستر ،كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم تسيير ، جامعة أحمد دراية ، أدرار .
8. بركات نظام ،عثمان الرواق ، محمد الحلوي (2014).مبادئ علم السياسة ،مكتبة العبيدات ، رياض
9. بن صغير ،ب (2020).العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد البشير البراهمي ،برج بوعريريج.
10. بوقليع ، م (2011). العدالة التنظيمية و أثرها علي تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
11. بوقليع محمد (2011).العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، الجزائر إدارة أعمال .

12. بومعراف، نسيمه.(2004). دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
13. تاوولي، و (2019). العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في علم النفس ، المركزي الجامعي بلحاج بوشعيب ، مهد الآداب و اللغات ، عين تموشنت .
14. تركي، رايح.(1984). مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
15. جديدي، بي (2019). العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام بواقي .
16. حساني،ر(2019) . العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام بواقي .
17. حسن وليد حسن (2016) . مجلة التراث الجامعية للعلوم الإدارية و المحاسبة الأجور في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين بغداد ،العدد 20.
18. جلس صقر و (2012) . دور إدارة التعبير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدي العاملين ،دراسة حالة علي بلدية غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة إسلامية ،غزة فلسطين .
19. حمداني محمد،قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدي مديري و معلمين في المدارس ، رسالة ماجستير و دكتوراه، ط1، عمان .
20. حمزة معمري (2014) . إدراك العلاقة التنظيمية و علاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية لدي أستاذة التعليم الثانوي في أطروحة دكتوراه ، الجزائر ،قسم علم النفس و علوم التربية .
21. حمو،ع، مقدم (2019) . دور العدالة في تحقيق الرضا الوظيفي ، في المؤسسة العمومية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير ،جامعة أحمد دراية ، ادرار
22. خشالي شاكرا جاد الله (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية علي الإلتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية ،في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد6
23. خطاب عابدة عولمة (2001) . مشكلة إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، مصر القاهرة .

- 24.دراسة مصطفى،شبلي مصطفى (2020) .العدالة التنظيمية في قراءة سيكولوجية ،مجلة الفاهم للدراسات الفلسفية و الإنسانية المعمقة .
- 25.درة ،ع(2008) . العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوانلنشر و التوزيع .
- 26.دليل فضيل و اخرون (2006) .الاتصال في المؤسسة ،الملتقى الوطني الثاني ، مخبر علم اجتماع ، جامعة منتوري و قسنطينة ، الجزائر .
- 27.رتيمي، ف،تواتي ،س(2016) .العدالة التوزيعية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ،16(6)،124-138،تم الاسترجاع من [asjpt.cerist dz](http://asjpt.cerist.dz).
- 28.رويدة جميل ، خليل أبو راقى (2013) . المنظومة القيمة الإدارية لدي مدير المدارس الخاصة في المحافظة عمان و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، رسالة ماجستير تخصص الإدارة و القيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، قيم الإدارة و المناهج ، جامعة شرق الأوسط و،الأردن .
- 29.زايد ، عادل (2006) .العدالة التنظيمية ، المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية ،مركز البحوث و الدراسات التجارية القاهرة .
- 30.سامية حميس أبو ندي (2007) .تحليل العلاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية علي وزارات فلسطينية ، رسالة ماجستير تسيير و اقتصاد .
- 31.سعيد بن محمد ال عائق الغامدي (2009) . النمط القيادي و أثره علي الإلتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة أم القري .
- 32.سلاطنية، بلقاسم والجيلاني، حسان.(2014). مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية،(ط1)، الجزائر
- 33.شيعا علي جميل (2012) .العوامل المؤثرة علي الإلتزام التنظيمي ،دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني للأخبار ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلد4،العدد9،انبار، العراق .
- 34.صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي.(2002).أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،(ط 1)، مصر.

35. صقر محمد أكرم (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدي العاملين ،دراسة ميدانية ببلدية غزة ،رسالة ماجستير في إدارة أعمال كلية تجارة ، جامعة الإسلامية غزة .
36. صلاح عبد القادر النعيمي ، شعيب احمد عزيز (2018). تأثير التمر الوظيفي في الإلتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية ، مجلة التنمية الرافدين المجلد37،العدد 119.
37. طعم الله ر، بولهاوش ،ع (2020). أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،مجلة الطالبين في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،11 (1) ، 141،156 ، تم إسترجاع من <https://search.emavefa.net>
38. عادل محمد زايد (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .
39. عاشوري ابتسام (2015). الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقتها بالثقافة التنظيمية ،مذكرة ماجستير في علم اجتماع العمل و التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،الجزائر .
40. عبد الباقي صلاح الدين (2005). مبادئ سلوك التنظيمي ، إدارة الجامعة الجديدة الإسكندرية.
41. عبد الله أحمد عبد الرحمان السيد (2017). تأثير الحقوق الموظف علي الإلتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية علي جهاز الشرطة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة ،قسم إدارة أعمال كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة .
42. علي محمد أحمد المصاورة ، و نعمة عباس الخافي (2014). إدارة التنوع ، منظور الإلتزام التنظيمي ، دار النشر،عمان .
43. عليان، ربحي مصطفى ونعيم، عثمان محمد .(2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع،(ط1)، عمّان.
44. غريب، حسين.(2016). المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والإشهار،الجلفة، الطبعة (01)، الجزائر.
45. فادية إبراهيم شهاب (2018). التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ط 1 الاردن.

46. فاطمي، أ، عيسات، م (2022). الإلتزام التنظيمي و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة ابن خلدون ، تيارت .
47. قربي علي حسن (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدي الأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، و علاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر السعودية ، مجلة الجامعة طيبة للعلوم التربوية ، السعودية ، مجلد12، العدد03.
48. مجاهد الطاهر (2018). مدخل إلي علم النفس العمل و التنظيم طبعة 1، دار الطالبين للنشر
49. محمد إسماعيل داود الجماسي (2016). العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة غير منشورة ، الأكاديمية الإدارية و السياسية للدراسات العليا غزة .
50. محمد الطعمنة ، أحلام رجب الشاوي ، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي ،بالعراق .
51. محمد بن غالب العوفي (2005). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية علي هيئة الرقابة و تحقيقها بمنظمة رياض ، رسالة ماجستير في الإدارية غير المنشورة قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية ،الرياض.
52. محمد كعوان ، (2015)، العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد44، المجلد أ.
53. محمد مصطفى أبو جياب (2014). مداخل التنمية الإلتزام التنظيمي لدي ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ،غزة .
54. محمد مصطفى الخشرون (2010). دور عدالة المعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور ،دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، قسم إدارة الأعمال ، المجلد26، العدد02.
55. مراد رمزي خرמוש (2013). دور العدالة التنظيمية في الحرك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، منشورة قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
56. مريم حسن محمد (2013). إدارة موارد البشرية ، طبعة 1، دار النشر و التوزيع، عمان .

57. معمريّة، بشير. (2007). القياس النفسي وتصميم الأدوات، دار الحبر، (ط 2) ، الجزائر.
58. منير سعود عوض الرشيدى (2014). تصور مقترح لتفعيل الإلتزام التنظيمي لدي المعلمين بالمدارس و الثانوية ، بمنطقة الفرونية بدولة الكويت ، العلوم التربوية، العدد4، الجزء 1، مصر .
59. مهدي صالح مهدي السمراني (2021). نظريات الغرائز و الدوافع و الحوافز و الحاجات الإنسانية ،الأردن ، دار البازوري العلمية .
60. هادي عذاب سلمان (2013) . دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية ، أطروحة ماجستير (غير منشورة) بغداد جامعة سائنت كليمنس العالمية .
61. الوشعي ،، الوشعي ،م (2020). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي و ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة حمة لخضر ، الوادي .
62. يمينة بوقندور ، سامية إبرييم (2019). واقع الإلتزام التنظيمي لأفراد داخل المؤسسة ، مجلة الدراسات المالية المحاسبة الأردنية 6 (1) ،الصفحات 104-85.
63. يونس عواد ، قدور عثمان براهيم (2015). العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي و اثرها في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركة العامة لكهرباء ' دمشق ' مجلة البحوث و الدراسات العلمية ، لسلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، مجلة 37 العدد2، جامعة تشرين سوريا الإشهار ،لبنان .
- 64._ Olivier nick (1990). work reads work values and organization commitment in employees ، dawned firm evidence from the uk human relation vol 43.
65. Bosset et bourgie (2014). le Soutine organizationale la formation rol 'moderateur 'des disposition individuelles dans la motivation atransferer et l 'engagement pragamisation le cas ،d apprenents adults en formation continue universitaire ensuice romande l harmatlan savoir.
66. Charles oreily and jenifier (1986). chat man university of California bekely ، organizational commitment and psychological attachments the effects of compliance identification ، and internalization ،pro social behavior ، journal of applied psychology .

67. Diane balais (2005). les derminants de la satisfaction au travail et del intention de rester ‘cahier de recherché exploratoire de 2 cours instrument de recherche en gestion de projet vol 2 p1 .27.
68. Fatima mohammed (2013). job satisfaction and organizational commitment a relation study in beharaine international ‘ journal of business humanities and technologies ‘ American university of kwait vol 3 n5.
69. harris (2003).to wards ‘cultural competence :an exploratory study of the relational ship between radical indentiyand context xtual performance indicator of employee ‘perception of job security organizational ‘ commtmentant trust ‘ school of business and economies north Carolina .
70. Mayer j.pand allen .n.j (2004) .tcm employiye commitement survey academi Users guide ‘ the university of westen Ontario London .

الملاحق

ملحق رقم: 01

جامعة مولود معمري تيزي وزو تامدة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

المقياس

- أخي الكريم/ أختي الكريمة

الاستبيان الذي بين أيديكم هي أداة لبحث علمي، فيه نقوم بتخضير مذكرة تحت عنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" فنقدم إليك هذا الاستبيان، ونرجو منك الإجابة على كل العبارات والأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع هذه الإشارة (X) في الخانة المناسبة مع العلم بان إجاباتكم ستبقى سرية لا تستخدم إلا لغرض علمي.

شاكرين لحسن تعاونك

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

- اقل من 25

- من (26-30)

- من (31-35)

- من 36 فما فوق

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق

4- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- سنوات الاقدمية في العمل:

- اقل 5 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- من 16 إلى 20 سنة

- من 20 فما فوق

مقياس العدالة التنظيمية:

فيما يلي العبارات التي تصف أبعاد العدالة التنظيمية يرجى وضع إشارة داخل مربع الإجابة الذي يمثل رأيك:

الرقم	البنود	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
عدالة التوزيع						
1	تتناسب ساعات عملي مع متطلباتي الخاصة					
2	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب					
3	الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة					
4	اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي					
5	تتناسب الرواتب والمكافآت المالية مع جهدي المبذول في العمل					
عدالة الاجراء						
6	توزيع الحوافز بين الموظفين بعدالة					
7	يوزع العبء في المستشفى بين الموظفين بشكل عادل					
8	تعتمد مديري في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله الموظف من جده وانجازه					
9	يتخذ مديري الوظيفة التي أكلف بها بشكل موضوعي					
10	يحرص مديري على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
11	يجمع مديري المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفي					
12	يشرح مديري مضامين القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم					

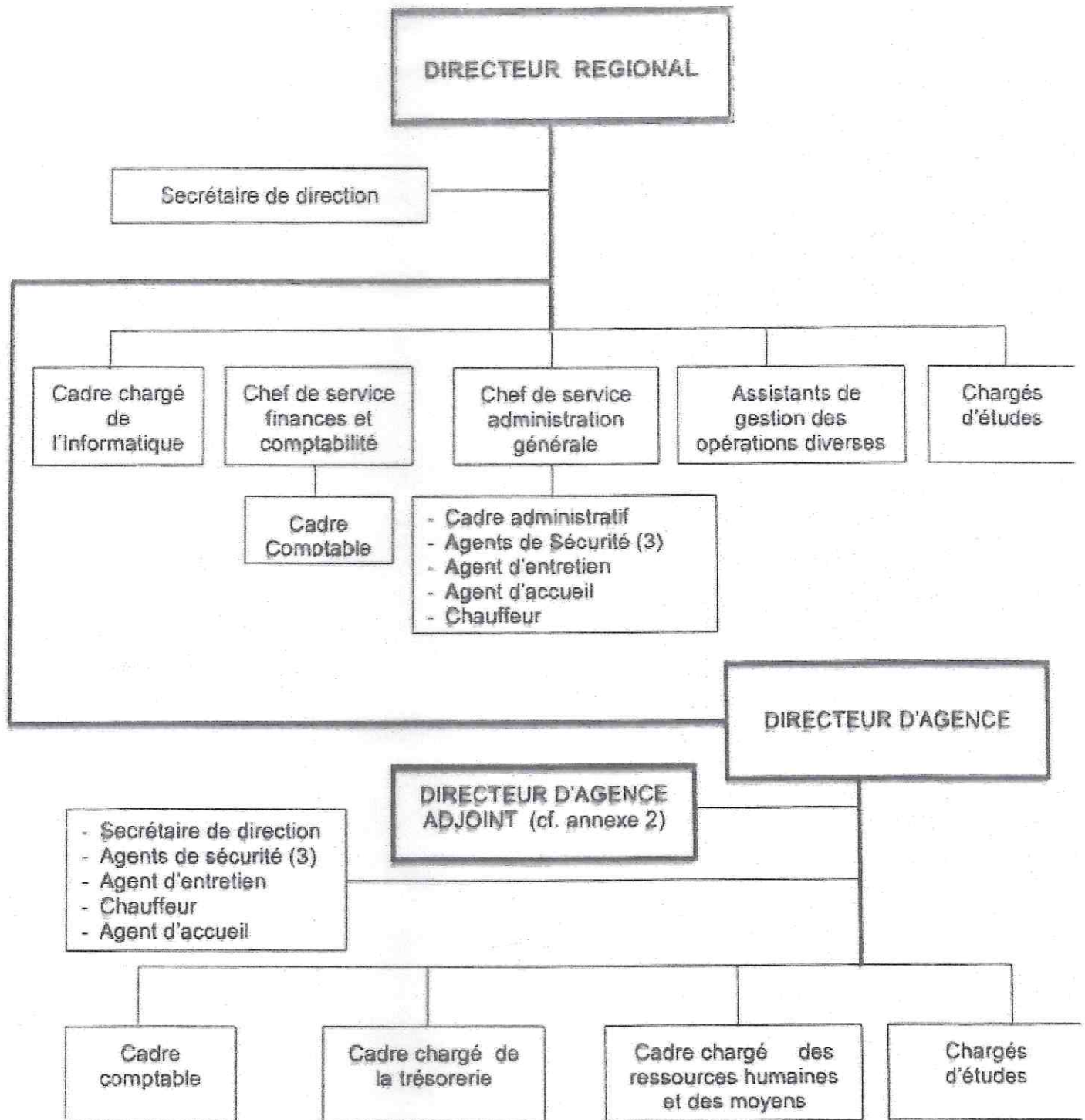
					عن تلك القرارات	
					13 يتم تطبيق القرارات الإدارية على الموظفين دون استثناء	
					14 للموظفين حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير	
					15 يتم شغل المناصب الإدارية في المؤسسة بطريقة موضوعية	
					16 تسير عملية الترقيات في الترشيح للدورات التدريسية	
عدالة التعاملية						
					17 تتبنى إدارة المؤسسة الشفافية في الترشيح للدورات التدريسية	
					18 يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير أداء واضحة ومفهومة للجميع	
					19 تستخدم نتائج تقييم للتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين	
					20 يتعامل معي باهتمام وود اجتماعي	

مقياس الالتزام التنظيمي

					01	أشعر بأن اهدافي الخاصة تتفق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها.
					02	انتماي الى مؤسستي لا تعوضه أي مؤسسة بديلة.
					03	أشعر بإرتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل بها
					04	لن اقبل العمل في مؤسسة اخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.
					05	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.
					06	ستصاب حياتي بالإرتباك اذا تركت عملي الحالي.
					07	هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي اثناء ادائي للعمل.
					08	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية.
					09	أشعر بأن لدي التزاما قويا للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.
					10	أشعر أن مشاكل المؤسسة بمثابة مشاكلي الخاصة.
					11	لا أشعر أنني مرغم على البقاء في هذه المؤسسة.
					12	أنا أدين بالكثير لهذه المؤسسة.
					13	هذه المؤسسة تعني لي الكثير.
					14	ليس لدي أي التزام عاطفي لهذه المؤسسة.
					15	هذه المؤسسة تستحق ولائي.
					16	أعتقد أنه ليس لدي ما يكفي من الفرص لمغادرة هذه المنظمة.

ANNEXE 1

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION REGIONALE



spss نتائج

Reliability

[DataSet1] D:\11111111

.sav العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي\العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي\المذكرات\الحديقة

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.938	20

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.942
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.873
		N of Items	10 ^b
	Total N of Items		20
Correlation Between Forms			.624
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.769
	Unequal Length		.769
Guttman Split-Half Coefficient			.751

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.862	16

Reliability

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.892
		N of Items	8 ^a
	Part 2	Value	.485
		N of Items	8 ^b
	Total N of Items		16
Correlation Between Forms			.723
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.839
	Unequal Length		.839
Guttman Split-Half Coefficient			.803

T-Test

Group Statistics					
	1المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العدالة التنظيمية	الدنيا	3	53.33	6.506	3.756
	العليا	3	82.67	12.423	7.172

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
العدالة التنظيمية	Equal variances assumed	2.606	.182	-3.623	4	.022	-29.333	8.097	-51.813	-6.853
	Equal variances not assumed			-3.623	3.020	.036	-29.333	8.097	-55.002	-3.664

T-Test

Group Statistics					
	2المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام التنظيمي	الدنيا	3	50.00	8.544	4.933
	العليا	3	69.67	1.528	.882

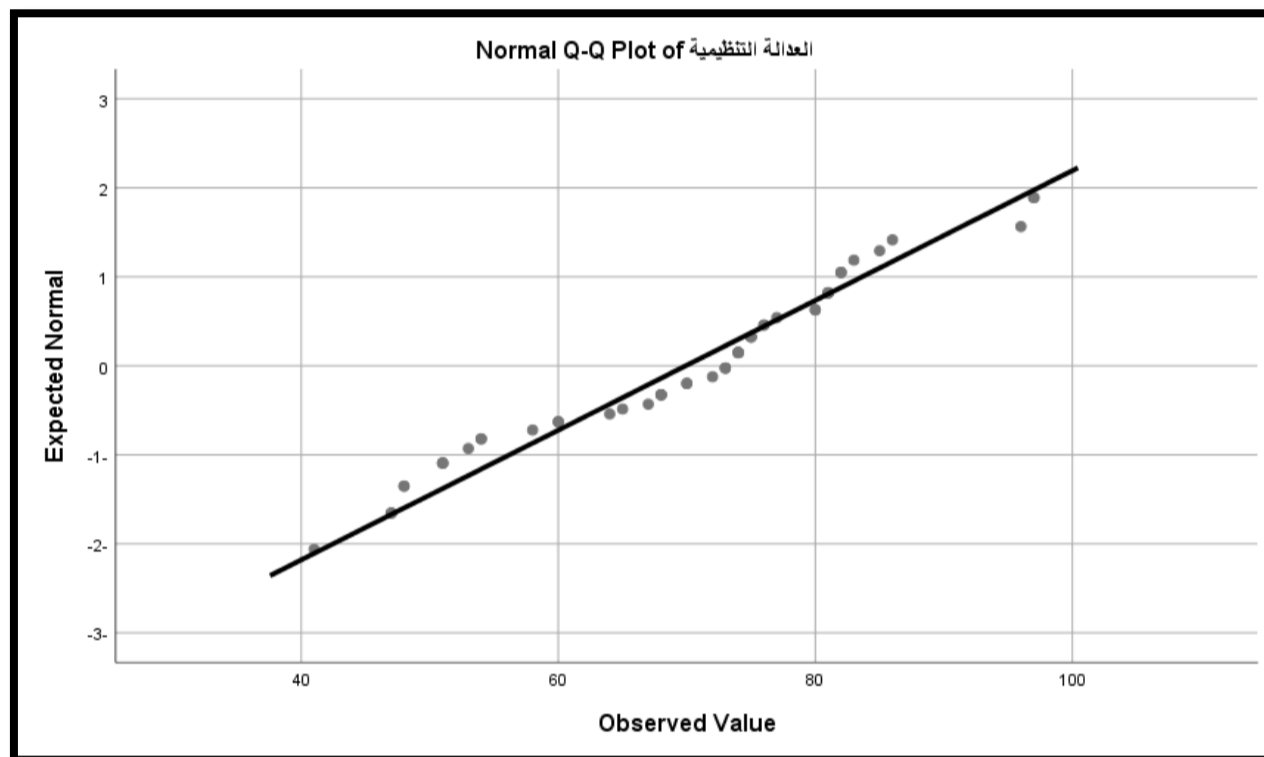
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	3.681	.127	-3.925	4	.017	-19.667	5.011	-33.580	-5.754
	Equal variances not assumed			-3.925	2.128	.054	-19.667	5.011	-40.034	.700

Explore

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
العدالة التنظيمية	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العدالة التنظيمية	.129	50	.137	.957	50	.167

a. Lilliefors Significance Correction

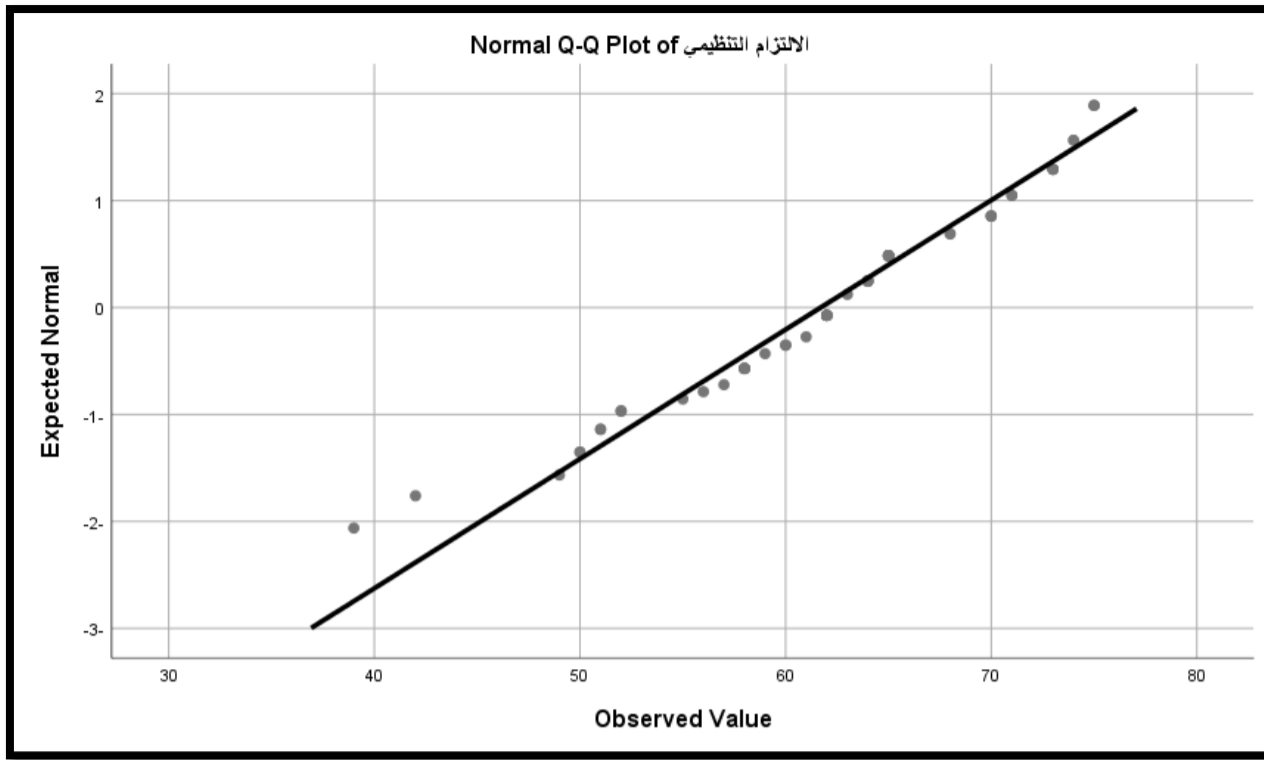


Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الالتزام التنظيمي	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

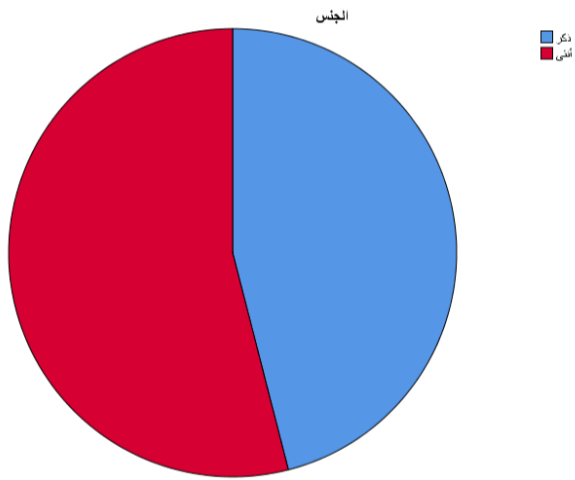
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الالتزام التنظيمي	.114	50	.099	.962	50	.110

a. Lilliefors Significance Correction

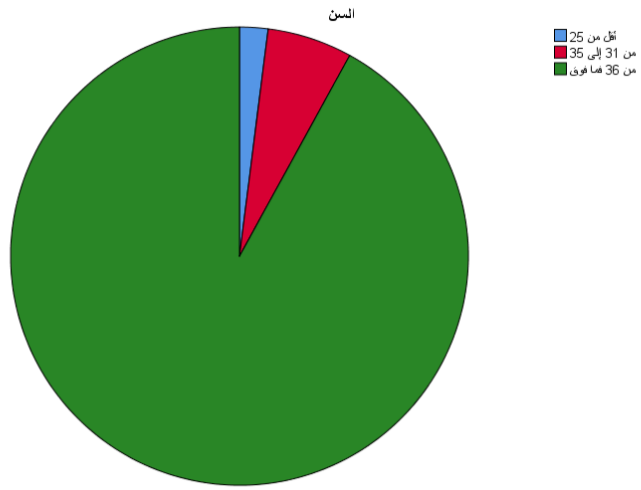
Frequencies



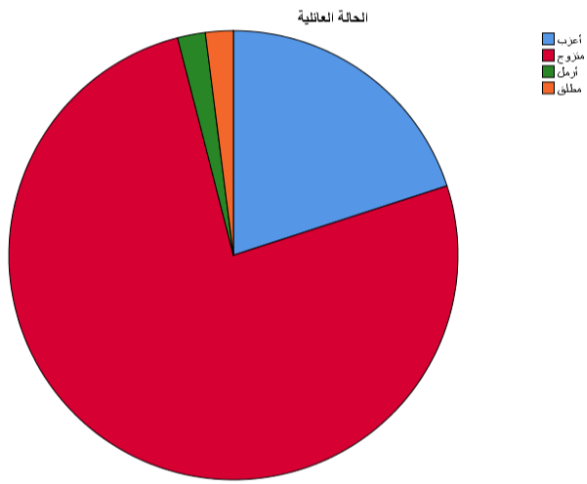
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	46.0	46.0	46.0
	أنثى	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



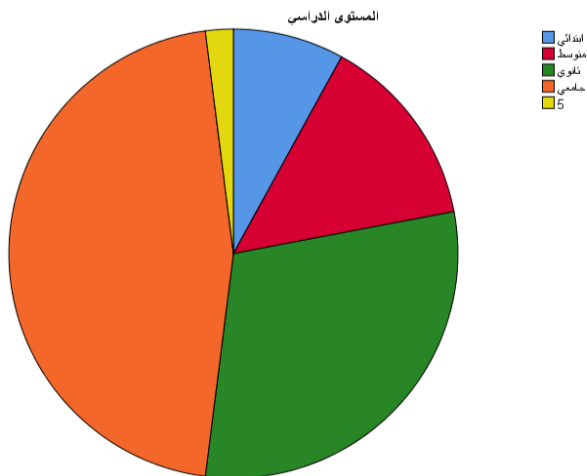
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 أو أقل	1	2.0	2.0	2.0
	31 إلى 35 من	3	6.0	6.0	8.0
	أكثر من 36	46	92.0	92.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



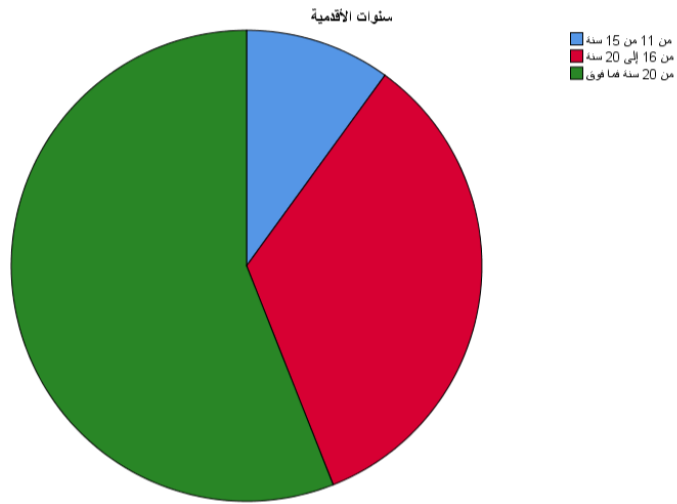
الحالة العائلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	10	20.0	20.0	20.0
	متزوج	38	76.0	76.0	96.0
	أرمل	1	2.0	2.0	98.0
	مطلق	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



المستوى الدراسي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	4	8.0	8.0	8.0
	متوسط	7	14.0	14.0	22.0
	ثانوي	15	30.0	30.0	52.0
	جامعي	23	46.0	46.0	98.0
	5	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0		



سنوات الأقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 15 من 11 من	5	10.0	10.0	10.0
	سنة 20 إلى 16 من	17	34.0	34.0	44.0
	سنة 20 فما فوق من	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الالتزام التنظيمي	61.70	8.267	50
العدالة التنظيمية	69.92	13.720	50

Correlations			
		الالتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.539**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	.539**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N

الالتزام التنظيمي	61.70	8.267	50
عدالة التوزيع	19.74	4.218	50

Correlations			
		الالتزام التنظيمي	عدالة التوزيع
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.630**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
عدالة التوزيع	Pearson Correlation	.630**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الالتزام التنظيمي	61.70	8.267	50
عدالة الاجراء	36.50	8.147	50

Correlations			
		الالتزام التنظيمي	عدالة الاجراء
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.506**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
عدالة الاجراء	Pearson Correlation	.506**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الالتزام التنظيمي	61.70	8.267	50
عدالة التعاملية	13.68	3.054	50

Correlations			
		الالتزام التنظيمي	عدالة التعاملية
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.597
	Sig. (2-tailed)		.009
	N	50	50
عدالة التعاملية	Pearson Correlation	.597	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	50	50