

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
فرع علم الاجتماع



**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي  
المورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية  
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM**

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف:  
أ. د. خيذر جميلة

من اعداد الطالبتان  
عيسات نسيمة  
علاذ فازية

السنة الجامعية 2021 - 2022

## اهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله ومن وفى اما بعد  
اهدي هذا العمل الى عائلتي  
الى من شاركتني العمل و تقاسمت معي تعب الايام الى صديقتي الغالية فازية .  
الى كل من يستلم صفحات مذكرتي الى كل من في قلبي ولم يذكره قلمي .

نسمة



## اهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله ومن وفى اما بعد  
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح  
بفضله تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله و ادامهما نورا لدربي .و جدتي اطال  
الله في عمرها .

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و لا تزال اخوتي و ابنة خالي .  
إلى صديقتي المقربة وزميلتي التي تقاسمت معها وتشاركنا صعوبات ومعاناة هذا العمل :  
عيسات نسيمة وكل عائلتها.  
إلى كل من حمل لي ذرة محبة في قلبه.

فازية



## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم  
و اذ تاذن ربكم لان شكرتم لازيدنكم

فلعل اصدق و اعظم شكر نستطيع ان نوجهه هو شكرنا لله عز وجل الذي يسر لنا  
هذا العمل و اهل علينا رداء الرحمة و الامان , اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك  
الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ,  
و نتقدم باسمى ايات الشكر و التقدير لاساتذة المشرفة الدكتورة خيذر جميلة .

كما نتقدم بعبارات الشكر و تقدير لكل اساتذة تخصص علم الاجتماع  
و اخيرا نشكر كافة الاخوة و الزملاء و الاصدقاء الذين مدوا لنا يد العون  
و المساعدة من قريب او من بعيد .



## تلخيص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأبعادها كمتغير مستقل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وأبعاده كمتغير تابع ومساهمتها في تنميته لدى موظفي المؤسسة الوطنية العمومية للصناعات الكهرومنزلية ( ENIEM ), وقد تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائماً لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وتعميم النتائج في الأخير. وقد طبقنا هذه الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة بلغ عددها 50 موظفاً وموظفة من أصل 160 موظفاً يمثلون المجتمع الأصلي، ولجمع البيانات تم الاعتماد على استمارة والتي تم تقسيمها على أساس ثلاث محاور المحور الأول خاص بالبيانات الخاصة للموظفين محور ثاني خاص بأبعاد العدالة التنظيمية أما المحور الأخير فهو مخصص لأبعاد الالتزام التنظيمي. ولأجل تفرغ البيانات تم الاستعانة ببرنامج EXEL ولمعالجتها استخدمنا كل من الجداول الإحصائية البسيطة والمركبة والنسب المئوية من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي :

- تساهم العدالة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
  - العدل والإنصاف في الإجراءات الإدارية يساهم في التزام العمال.
  - التزام العمال يساعد على التحسين من أدائهم الوظيفي.
  - الاحترام المتبادل والشعور بالعدالة في المعاملة يرفع من التزام الموظف.
- وفي النهاية قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات وهذا بناء على أوجه النقائص التي التمسناها أثناء الدراسة، ومن أبرزها : تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها، وبالتالي ضمان التزامهم اتجاه المؤسسة.

## Résumé

Cette étude visait à identifier la justice organisationnelle et ses dimensions en tant que variable indépendante et sa relation à l'engagement organisationnel et ses dimensions en tant que variable dépendante et sa contribution à son développement chez les employés l'entreprise nationale des industriels de l'électroménager (ENIEM). Nous avons adopté l'approche descriptive-analytique car il convient de présenter les différents concepts liés à la justice organisationnelle et à l'engagement organisationnel afin de répondre à la problématique de l'étude et de généraliser les résultats au final.

Nous avons appliqué cette étude à un échantillon que nous avons choisi de manière aléatoire simple qui comptait 50 employés homme et femme sur 160 représentant la communauté indigène, et pour recueillir les données on a utilisé un questionnaire qu'on a divisé en 3 sections, le premier axe concerne les données privées des salariés, le deuxième axe est lié aux dimensions de la justice organisationnelle et le dernier axe est consacré aux dimensions de l'engagement organisationnel. .

Afin de décharger les données, nous avons utilisé le programme EXCEL, et pour le traiter nous avons utilisé à la fois des tableaux statistiques simples et composés. Les pourcentages à travers du programme de paquets statistiques, SPSS.

Et nous avons atteint les résultats suivants :

- La justice organisationnelle contribue à ses dimensions dans la réalisation de l'engagement organisationnel des employés.
- L'équité dans les procédures administratives contribue à l'engagement des travailleurs.
- L'engagement des travailleurs contribue à améliorer leur performance au travail.
- Le respect mutuel et le sens de l'équité dans le traitement augmentent l'engagement de l'employé.

Au final, nous avons formulé un ensemble de recommandations et de suggestions basées sur les lacunes que nous avons recherchées au cours de l'étude, sont : L'incarnation de la justice organisationnelle dans diverses institutions algériennes afin de développer les ressources humaines, et ainsi s'assurer de leur engagement envers l'institution

## فهرس المحتويات:

.....	اهداء
.....	شكر و تقدير
.....	مقدمة
.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
4.....	1- الإشكالية: .....
7 .....	2- فرضيات الدراسة : .....
7 .....	3- أسباب الدراسة:.....
8 .....	4- تحديد المفاهيم: .....
10.....	5- الدراسات السابقة .....
.....	الفصل الثاني : العدالة التنظيمية .....
15 .....	تمهيد : .....
16 .....	1- مفهوم العدالة التنظيمية : .....
17 .....	2 - أهمية العدالة التنظيمية: .....
18 .....	3- مبادئ العدالة التنظيمية:.....
19 .....	4-أبعاد العدالة التنظيمية : .....
23 .....	5- نظريات العدالة التنظيمية: .....
29 .....	6- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:.....
31 .....	خلاصة الفصل : .....
.....	الفصل الثالث :الالتزام التنظيمي .....

33	تمهيد .....
34	1- مفهوم الالتزام التنظيمي .....
35	2- أهمية الالتزام التنظيمي .....
36	3- أبعاد الالتزام التنظيمي .....
38	4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي .....
41	5-العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي .....
45	6- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي .....
47	7- علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي .....
49	خلاصة : .....
	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة .....
51	تمهيد : .....
52	1- حدود الدراسة (مجالات الدراسة) .....
53	2- مجتمع الدراسة : .....
54	3- عينة الدراسة : .....
55	3- منهج الدراسة .....
56	4- أدوات جمع البيانات .....
57	خلاصة .....
58	الفصل الخامس : عرض البيانات و تحليل نتائج الدراسة .....
59	1. خصائص العينة: .....
66	2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى: .....
72	3. استنتاج الفرضية الجزئية الاولى: .....

74	4. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.....
82	5. استنتاج الفرضية الجزئية الثانية : .....
84	6. الاستنتاج العام: .....
87	خاتمة .....

### فهرس الأشكال:

32	- الشكل رقم (01) أبعاد العدالة التنظيمية.....
38	- الشكل رقم(02) ابعاد الالتزام التنظيمي.....
44	- الشكل رقم (03) العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي.....
47	- الشكل رقم (04) الاثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.....
59	- الشكل (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
60	- الشكل (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.....
61	- الشكل (07) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....
62	- الشكل رقم(08) توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية.....
63	- الشكل رقم (09)توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.....
64	- الشكل (10) يمثل توزيع افراد العينة حسب الأقدمية.....
65	- الشكل ( 11 ) يمثل توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي.....

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
41	كتابات الباحثين حول تطور الالتزام التنظيمي للفرد	الجدول رقم 01
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم 02
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم 03
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 04
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	الجدول رقم 05
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم 06
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	الجدول رقم 07
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	الجدول رقم 08
66	يمثل توزيع المبحوثين حسب توافق الراتب مع طبيعة العمل و الالتزام بالوظيفة	الجدول رقم 09

67	يمثل توزيع المبحوثين حسب تناسب الجهد المبذول مع العائد المادي والرغبة في الاستمرار في العمل	الجدول رقم 10
68	يمثل توزيع المبحوثين حسب توزيع العوائد المادية والشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة	الجدول رقم 11
69	يمثل توزيع المبحوثين حسب موفقهم من الإجراءات الإدارية واحترامهم لمواقيت الدخول والخروج	الجدول رقم 12
70	يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في تطبيق القرارات الادارية والاستعداد للاستمرار في العمل حتى التقاعد	الجدول رقم 13
71	يمثل توزيع المبحوثين حسب توافق متطلبات ومهام العمل مع القدرات في العمل واحترامهم والتزامهم بمواقيت الدخول والخروج من العمل	الجدول رقم 14
72	يمثل توزيع المبحوثين حسب احترامهم و اعلامهم في حال قيام المؤسسة باي نشاطات خارجية و التزامهم بالوظيفة المقدمة لهم من قبل رئيس العمل	الجدول رقم 15
75	يمثل توزيع المبحوثين حسب القرارات التي يتخذها المدير وتحسين	الجدول رقم 16
76	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاجراءات الادارية و التزامهم بعملهم و مساهمتهم في تحسين ادائهم في العمل	الجدول رقم 17

77	يمثل التحيز في تطبيق القرارات الادارية و الرغبة في الاستمرار في العمل	الجدول رقم 18
78	يمثل العلاقة بين الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك ووجود تحيز في تطبيق القرارات الادارية	الجدول رقم 19
79	يمثل توزيع المبحوثين حسب معارضتهم للقرارات المتخذة من قبل المسؤول ومساهماتهم في الالتزام في العمل لتحسين الأداء	الجدول رقم 20
81	يمثل توزيع المبحوثين حسب تعامل المسؤول معهم عند اتخاذ أي قرار يتعلق بعملهم والتزامهم بالعمل وتحسين أداءهم	الجدول رقم 21
82	يمثل العلاقة بين الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك والشعور بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف	الجدول رقم 22

## مقدمة

تعد العدالة التنظيمية احد اهم المتغيرات التنظيمية التي تاتر بشكل مباشر على اداء الافراد العاملين من جهة و على اداء المنظمة من جهة اخرى ، حيث تحتل اهمية استثنائية داخل المؤسسات مهما تباينت طبيعة النشاطات .

كما تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات ذات القيمة حيث اثارت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الدراسات الادارية ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي؛ ويعود هذا الامر الى علاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية التي تاتر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات والقدرة على تحقيق اهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي الى تعديل سلوكهم بشكل ايجابي وياتر على تصرفاتهم وادائهم في العمل. اضافة الى تعزيز ثقتهم في ادارتهم حيث تمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم ما يؤدي الى التزامهم وبالتالي ارتفاع في مستويات اداءهم بالمؤسسة.

استنادا لما سبق يمكن القول ان الالتزام التنظيمي يعد جزء اساسي من السلوكيات التنظيمية التي تتناولها الدراسات والأبحاث، ويتولد هذا الالتزام من محطة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد و شخصياتهم و ضغط العمل و العوامل التنظيمية و المؤثرات المجتمعية و البيئة العامة، اذ ان الالتزام التنظيمي هو ادراك من الافراد و التوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف و قيم التنظيم الذي يعملون به.

ومن خلال دراستنا هذه سنحاول التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية .

وسعيا لتحقيق اهداف هذا البحث تطرقنا الى الخطة التالية :

**الفصل الاول :** يتضمن اشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة والتي تتجسد في فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين تغطي كل منها جانب من جوانب الموضوع ، ومن ثم تطرقنا الى اهداف الدراسة و اهمية الدراسة ، ضبط مصطلحات الدراسة فضلا عن الدراسات السابقة .

**الفصل الثاني :** تعرفنا على العدالة التنظيمية من خلال تقديم مفاهيم مختلفة لها ، اهمية العدالة التنظيمية ، مبادئ العدالة التنظيمية ، ابعاد العدالة التنظيمية ، نظريات العدالة التنظيمية وختاما للفصل الاثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية .

**اما الفصل الثالث** فقد فهو خاص بالالتزام التنظيمي وحاولنا فيه التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي وأهيته ، أبعاد الالتزام التنظيمي ، مراحل الالتزام التنظيمي ، نظريات الالتزام التنظيمي ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي واخيرا علاقة الالتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية .

**الفصل الرابع :** ويشمل الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و التي تتمثل في منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، حدود الدراسة ، ادوات للدراسة ، اساليب الاحصائية .

**الفصل الخامس :** و يشمل عرض البيانات و تحليل نتائج الدراسة مع تقديم مجموعة من الاقتراحات و الحلول .

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- إشكالية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أسباب الدراسة.
- أهمية الدراسة .
- تحديد المفاهيم.
- الدراسات السابقة .

## 1- الإشكالية:

تعد العدالة قيمة إنسانية عليا ومطلبا مجتمعا هاما وغاية سامية والتزام أخلاقي وضرورة لها أولوية في سلم القيم الإنسانية، ويدل لفظ العدالة في تداوله العام على احترام حقوق الغير والدفاع عنهم، كما يدل على الخضوع والامتثال للقوانين. فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى في أي مجال من مجالات الحياة: في الأسرة والمجتمع وحتى المؤسسات على اختلاف انواعها.

و لعل هذا الحديث عن العدالة يقودنا حتما الى طرح ابرز انواعها المتمثل في العدالة التنظيمية نظرا لاهميتها الانية و المستقبلية في المؤسسة حيث تعد احد اهم المتغيرات التنظيمية التي تاتر بشكل مباشر على اداء الافراد العاملين .

وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية ودور العدالة التنظيمية واعتبرها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، فهي قيمة اجتماعية؛ غيابها يهدد المؤسسة والفرد معا، خاصة وأن مجال عملها هو المجتمع وتنظيماته.

وتعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز في ستينيات القرن الماضي، والتي أوضحت أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان شعر بالعدالة مما يدفعه إلى زيادة وإتقان أدائه وبشكل ذلك حافزا ايجابيا له بينما إذا لم يتساوى المعدلان يشعر بعدم المساواة ويصاب بالتوتر وعدم الارتياح قد يدفعه إلى اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل.<sup>1</sup>

و من الجدير بالذكر ان الفكر التنظيمي قد استفاد من توسيع نظريته لمفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل في حقل العلوم الاجتماعية القائمة بحسب منظور علماء الاجتماع ان علاقة التبادل هي تلك العلاقة الواسعة و المتنوعة الحاصلة بين الافراد العاملين

<sup>1</sup> عادل عامر: العدالة التنظيمية، مقال الكتروني منشور في (2019/03/20) على موقع: <https://pulpit.alwatanvoice.com> (تاريخ

الاطلاع: 2022/04/03، 21:00)

و المؤسسة ، حيث ان غياب الاحساس بالعدالة يكون مدعاة الى اقامة الصراع السلبي في المؤسسة ، اذ تعتبر العدالة التنظيمية احدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تآثر على نجاح المنظمة .

تعكس العدالة التنظيمية الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي و الانساني ، و حتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فهي تسعى الى تحقيق مستوى من العدالة الذي ينمي لديهم مشاعر الانتماء ، و لهذا فان تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة الاقتصادية يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها، وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها. وبناءا على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سلوك الالتزام التنظيمي، فهو من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في ادبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته لكفاءة المنظمات وانعكاسه على أداء المؤسسة.

و يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة تنظيمية الى العناية بدور الفرد في المنظمة فبدونها ان اهمية الفرد لا يمكن ان تساوي أي عنصر من عناصر او وسائل الانتاج الأخرى ، فكلما زاد الاهتمام بالفرد و دوره في المؤسسة زاد عنده الحس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ما يخلق عند الفرد شعور الانتماء و الالتزام . ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العاملين واستقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم حيث أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها أولا وعلى مدى قدرة أفرادها على تحقيق هذه الأهداف وكلما كان الفرد على مستوى عال من الالتزام بعمله كلما استطاعت هذه المؤسسة

القيام بدورها بينما إذا ضعف مستوى الالتزام لدى الفرد يؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل والتسرب من المؤسسة.

واستنادا على ما سبق، ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي باعتبارهما من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين في المؤسسات من جهة وانعكاسها على بيئة العمل من جهة أخرى، يمكن بلورة التساؤل الرئيسي في:

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

1- هل تساهم أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

2- كيف يؤثر الالتزام التنظيمي بابعاده على أداء العمال و استمراريتهم في المؤسسة

الجزائرية ؟

2- فرضيات الدراسة :

## الفرضية العامة :

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية.

## الفرضيات الجزئية :

1- تساهم أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

2- يؤثر الالتزام التنظيمي بأبعاده على تحسين أداء العمال واستمرارهم في المؤسسة.

## 3-أسباب الدراسة:

من المعروف أن انجذاب الباحث لموضوع دون آخر عائد لأسباب ذاتية مرتبطة بميولاته واهتماماته، وأخرى موضوعية، وعليه فإننا اخترنا هذه الدراسة تبعا لمجموعة من الأسباب و التي تمثلت فيما يلي :

### • الأسباب الذاتية:

1 -تم اختيار موضوع الدراسة وفقا للرغبة الشخصية للطالبتين في دراسته، واقتناعهما بأهميته.

2 -تعميق المعارف والمعلومات الذاتية حول الموضوع.

### • الأسباب الموضوعية:

1 -محاولة تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية ودورها في الالتزام التنظيمي لدى العمال في المؤسسات: حيث تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها احد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة حيث تعتبر قيمة اجتماعية و نمط اجتماعي لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة .

2-طغيان هذا الموضوع على المستوى الإداري و يحظى بتغطية واسعة لكن بمعالجات بسيطة لا تصل إلى دراسات علمية جادة ودقيقة فهو يعتبر تحدي كبير خاصة للمؤسسات الحديثة.

3-قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي تناولت هذا الموضوع : لذا سنحاول تسليط الضوء على موضوع دراستنا او احد الجوانب الهامة فيه و الهدف من الاطلاع عليها ، للحصول على معلومات و بيانات لتعزير موضوع البحث .

#### 4-تحديدالمفاهيم:

##### • العدالة التنظيمية:

✓ لغة :مشتقة من العدل والعدل ضد الجور وعدل الحكم تعديلا أقامه وعادله بمعنى وازنه و العدل هي المثل و النظر كالعديل والاعتدال وعدل عن الطريق أي مال عنه و عدل فلان بفلان أي سوى بينهما و هكذا فإقامة العدل هي تسوية بين النظيرين أو النظراء<sup>1</sup>.

✓ اصطلاحا :هي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين<sup>2</sup>.

✓ إجرائي: كل الامتيازات التي يحصل عليها العامل مقابل ما يقدمه لمنظمتة.

#### - الالتزام التنظيمي

✓ لغة :يدل على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>خرموش مراد رمزي : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، رسالة ماجستير،سطيف ، 2014 ، ص 23.

<sup>2</sup>حقيدل سمية : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص12.

<sup>3</sup> الخشروم محمد مصطفى : تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد الثالث 2011 ص17.

✓ **اصطلاحا**: يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة لفرد في إعطاء جزء من نفسه من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحتمل مسؤوليات إضافية.<sup>1</sup>

✓ **إجرائيا**: رغبة الفرد في بذل أقصى جهده في العمل من اجل تحقيق أهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالاستمرار فيها.

- **المؤسسة:**

✓ **لغة**: منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.<sup>2</sup>

✓ **اصطلاحا**: المؤسسة هي مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية و البشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا.<sup>3</sup>

✓ **إجرائيا**: هي عبارة عن مجموعة من العناصر المادية و البشرية التي وجدت لتحقيق وإشباع أهداف و منافع محددة مسبقا.

## 5- الدراسات السابقة

هي كل دراسة سبقت البحث الحالي، والتي لها علاقة به سواء من حيث الموضوع أو إطاره المرجعي أو منهجيته . منه فان الدراسات السابقة من الخطوات التي تساعد الباحث على

<sup>1</sup> الوزان خالد محمد احمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والدراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006، ص34.

<sup>2</sup> تعريف ومعنى مؤسسة في معجم المعاني الجامع- معجم عربي عربي.

<sup>3</sup> ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص120.

إعطاء حدود فاصلة بين دراسته وبين الدراسات التي لها علاقة بالطاهرة التي يتناولها . وقد تم إجراء العديد من الدراسات التي عالجت علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي منها دراسات تقترب بشكل مباشر ومنها ما هو غير مباشر، ومن خلال هذا العنصر اخترنا أهم وأقرب الدراسات لموضوع البحث الحالي وذلك للاستعانة بنتائجها ، ومن أهم هذه الدراسات نذكر :

### • الدراسة الأولى

هي دراسة لسمية جقيدل بعنوان " العدالة التنظيمية " علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط ، سنة 2015.<sup>1</sup> هذه الدراسة تدخل في متطلبات نيل شهادة الماجستير في جامعة محمد خيضر، بسكرة.

### أ- أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز واختارت ولاية الاغواط نموذجاً، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من 521 عينة : 521 عامل من مقاطعة الاغواط اختير بطريقة عشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة رئيسية ، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار وتحليل التباين الأحادي واختبار عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

### ب- نتائج الدراسة

<sup>1</sup> جقيدل سمية مرجع سابق الذكر.

1. توصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والالتزام التنظيمي كان مرتفع.
2. بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لدى الإناث.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

#### • الدراسة الثانية

هي دراسة لنماء جواد ألببيدي بعنوان : اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 2012.<sup>1</sup> هذه الدراسة وردت في متطلبات الدراسات الميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد بالعراق.

#### أ- أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما.

وفد تم استفتاء عينة متكونة من 67 فردا من العاملين في الوزارة من مدراء أقسام ومسؤولين شعب ووحدات باستخدام بعض الوسائل الإحصائية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط ، معامل الانحدار.

#### ب- نتائج الدراسة

<sup>1</sup> نماء جواد ألببيدي: اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد8، العدد24، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق،2012 .

1. وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ونسبة 0.349 عند مستوى معنوية 1%
2. علاقة قوية بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة بلغت 0.512.
3. وجود علاقة قوية وتأثير وتأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وذلك بنسب متفاوتة.
4. توصلت الدراسة إلى اعتبار العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات التي تزيد من نسبة الالتزام التنظيمي لدى العينة.

### • الدراسة الثالثة:

هي دراسة محمد عبد السعيد عليان بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي سنة 2016.<sup>1</sup>

وردت هذه الدراسة في الدراسات الميدانية دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

#### أ- أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بغزة بيان اثر المتغيرات الشخصية على متوسطات تقديرات العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة. وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 278 ممرض وممرضة.

#### ب- نتائج الدراسة

1. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup>محمد عبدالسعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد44، 2016.

2. وجود علاقة ايجابية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي.
3. وجود علاقة ايجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي.
4. وجود علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي .
5. تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة درجة عالية من الالتزام.

#### ● مناقشة وتقييم الدراسات

- استفدنا من الدراسات التي تم عرضها من خلال عدة جوانب تمثل فيما يلي
1. الاستفادة من بعض الجوانب النظرية خصوصا ما تعلق بالتجارب العربية.
  2. ساعدت هذه الدراسات في تدقيق المتغيرات التي ستركز عليها الدراسة الحالية ومن ثم إعطائها طابعها الخاص الذي يختلف عن هذه الدراسات السابقة.
  3. وجهتنا إلى الكثير من المراجع المرتبطة بموضوع الدراسة.
  4. ساهمت أيضا في اختيارنا للمنج الملائم لهذه الدراسة.
  5. تحديد ومقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة.

#### ● التعقيب عن الدراسات السابقة

- بعد استعراض هذه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والبالغ عددها ثلاثة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية من الجانب النظري.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي.
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدرا

## الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

- مفهوم العدالة التنظيمية .
- أهمية العدالة التنظيمية .
- مبادئ العدالة التنظيمية .
- أبعاد العدالة التنظيمية .
- نظريات العدالة التنظيمية
- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

## تمهيد :

تعد العدالة التنظيمية اهم مواضيع السلوك التنظيمي ، و يرجع ذلك الى دور كل من العدالة التنظيمية و اهداف المنظمة ، حيث ان شعور الافراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي الى رضاهم و بالتالي تحسين ادائهم مما يضمن الاداء الجيد للمنظمة و يولد التزام الفرد اتجاه المنظمة و الرغبة في الاستمرار بالعمل بها مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة و تحقيق اهدافها التنظيمية . اما في حالة عدم احساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية فقد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كالاحتجاجات العمالية ، فال مورد البشري يعد الركيزة الاساسية و يعد من اهم موارد المؤسسة الذي يساعدها في تحقيق اهدافها .

كما تسعى العدالة التنظيمية لخلق الثقافة التنظيمية المناسبة للاغراض الادارية و الانسانية و المجتمعية . حيث ان العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين اهداف الاعضاء و اهداف المنظمة ، و خلق الروابط الدافعة الى ايجاد سبل و وسائل تكفل للاجهزة الادارية ، اشاعة مناخ تنظيمي اجابي يتعامل معه الاعاملون في المنظمات الادارية ، من منطلق العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة و متعددة من جوانب العمل و السلوك التنظيمي ، و ما يختص بالعمليات الادارية في المنظمة .

و بناء على ذلك فان تحقيق العدالة بين الموظفين هو احد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة و ذلك لتنوع مواردها البشرية و اختلاف ثقافتهم و خلفياتهم المعرفية و الاقتصادية .

و عليه نسعي من خلال هذا الفصل التعرف على العدالة التنظيمية ، اهمية العدالة التنظيمية ، مبادئ العدالة التنظيمية ، ابعاد العدالة التنظيمية ، نظريات العدالة التنظيمية ، و ختاماً للفصل سنتعرف على الاثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية .

## 1- مفهوم العدالة التنظيمية :

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية *justice organisationnelle* باهتمام متزايد من قبل العلماء و الممارسين في المجال الإداري مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، حيث انصب التركيز على العدالة التنظيمية بصورة واسعة على القطاع الخاص أكثر من القطاع العام .

اذ يمكن النظر الى العدالة التنظيمية على إنها احد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وفيما يلي استعراض لمفهوم العدالة التنظيمية :

يري **Greenberg** إن العدالة التنظيمية تعني إدراك المساواة في مكان العمل ، إذ يقصد بها المعاملة العادلة و الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

ويعرف الفهداوي والقطاونة العدالة التنظيمية على أنها قيمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.<sup>2</sup>

أما **moorman** فيرى إن العدالة التنظيمية مصطلح يستخدم لوصف القرارات التي يتخذها الموظفون إذا ما تم معاملتهم بعدالة في وظائفهم كما تحدد كيفية تأثير تلك القرارات على المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالعمل.<sup>3</sup>

و يعرف **ماكنتاير** العدالة بقوله : العدالة هي النزعة لإعطاء كل شخص بما في ذلك الشخص ذاته ما يستحق وعدم معاملة الناس بطريقة متعارضة مع ما يستحقون<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العطوي عامر علي حسين : اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي ، دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي لكلية الادارة و الاقتصاد القديسية ، مجلة القديسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،المجلد العاشر ، العدد الاول ، 2007 ، ص4 .

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة : ادارة الموارد البشرية ، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010، ص 307

<sup>3</sup> عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2006 ، ص 22.

<sup>4</sup> رولز جون : ،العدالة كإنصاف اعادة الصياغة ، ط 1 ، ترجمة : اسماعيل حيدر حاج ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، 2009، ص 407.

## 2 - أهمية العدالة التنظيمية:

تلعب العدالة التنظيمية دور بالغ الأهمية كونها احد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر قيمه اجتماعية ونمط اجتماعي، و الاعتداء عليها من جانب المنظمة ينظر إليه على انه تدمير لقيام العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية لذا يترتب على غياب العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة<sup>1</sup> وعليه فان العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة هي من المواضيع الفعالة والمهمة ويمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها . وتتضح هذه الأهمية في حقل الإدارة العامة تحديدا من خلال المؤشرات التي استخلصها كل من الفهداوي والقطاونة من خلال مراجعة عدد من الدراسات والأدبيات في هذا المجال والتي تتمثل في :

-إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرارات وترصد حالات النسبية في القرار بمعالم توضيحية واستجابات سلوكية. و تعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعد هام يتحدث في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية و كيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما يتحدد في ضوءها نظام التظليل التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة .

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 267.

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات و إقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن بعد العدالة التعاملية . بشكل يكفل الوجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة .

إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية و الإنسانية عند الأفراد، و تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي خاصة في العدالة الأخلاقية<sup>1</sup>.

### 3- مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ:

3.1- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة

3.2- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق .

3.3- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ

3.4- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة

<sup>1</sup> الفهداوي فهمي و القطاونة : تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية للدوائر الحكومية المركزية في محافظات الجنوب الاردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 24 ، العدد 2 ، 2004، ص 15 - 16 .

5.3- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات

#### 4- أبعاد العدالة التنظيمية :

أ -العدالة التوزيعية : يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقيه وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يكزون فقط على كميته المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات<sup>1</sup> .

وبناء على ما سبق عرفت العدالة التوزيعية من قبل معظم الباحثين بأنها التوزيع العادل للموارد والمخرجات التنظيمية على العاملين بناء على معايير محدد مسبقا أو وفقا لمعايير أخلاقية وموضوعية .

أو هي إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد من جهة و ما يحصل عليه من جهة أخرى ,و ما يبذله الآخرون و ما يحصلون عليه من جهة أخرى .

وقد استعرض العطوي في هذا الصدد القواعد الرئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وهي:

**قاعدة المساواة:** وتقوم على فكره إعطاء المكافآت على أساس المساهمة .

**قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بان كل الناس بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق....) يجب إن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت.

**قاعدة الحاجة:** و تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى<sup>2</sup>

#### ب - العدالة الإجرائية :

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودت: ادارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ، ص 309 .

<sup>2</sup> العطوي عامر على حسين: مرجع سابق الذكر ص 5 .

أجرى كل من Thibaut john عالما نفس الاجتماعي و walker Laurens أستاذ القانون دراساتهم الامبريقية عن تأثير الإجراءات بمعزل عن النتائج وقدا خلال تلك الدراسة لأول مرة مصطلح العدالة الإجرائية في مقابل العدالة التوزيعية للإشارة إلى العواقب النفسية والاجتماعية إجراءات المستخدمة مع التركيز بشكل خاص على تأثير تلك الإجراءات في تصورات الأفراد للعدالة.<sup>1</sup>

واستخلص هذا البحث إن العدالة الإجرائية تشير إلى عدالة الأساليب والعمليات والسياسات المستخدمة أو عدالة القواعد والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات بشأن تحديد وتوزيع المخرجات على الأفراد العاملين في المنظمة والتي من بينهم المرتبات الترقية والتسهيلات المادية ظروف العمل وتقييم الأداء، كما أن العدالة الإجرائية تركز على عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار العقوبة أو المكافئة كما ترتبط أيضا درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين فكل ما كانت هناك ثقة متبادلة اكبر بينهم كلما شعر العاملون بالعدالة بشكل اكبر .

ويرى الصحيح محمد أن مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة الإجراءات ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراكه للعدالة الاجرائية .

لقد حدد العطوي محمد عدة قواعد رئيسية للعدالة الإجرائية التي تتمثل في :

- **قاعدة الطريقة الثابتة** : وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين دون إعطاء أي امتياز لأي منهم دون الآخرين.
- **قاعدة طمس المحاباة**: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات .

<sup>1</sup> بدر ابو تايه : اثار العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن ، مجلة الجامعة الاسلامية

- **قاعدة الدقة** : وتعني بان عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات و الآراء الدقيقة وان تجمع هذه المعلومات و الآراء والتحليل بأقل خطأ ممكن .

- **قاعدة القابلية للتصحيح**: والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار

- **قاعدة التمثيل**: وتعني بان كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصم إجراءات قرار معين

- **القاعدة الأخلاقية** : وتعني بان كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد<sup>1</sup>.

**ج - العدالة التعاملية**: تعتبر العدالة التعاملية أو العدالة التفاعلية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد، أو بمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار، و مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأساليب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بآداب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس و الثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس و اهتمام الرئيس بمصالح الموظف .

و تحتوي على العدالة التعاملية على مكونين هما:

**1 :الحساسية الشخصية**: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين

- **2 .التفسيرات الاجتماعية**: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم .

و تتحدد ادراكات العاملين للعدالة التنظيمية بناء على أربع عوامل:

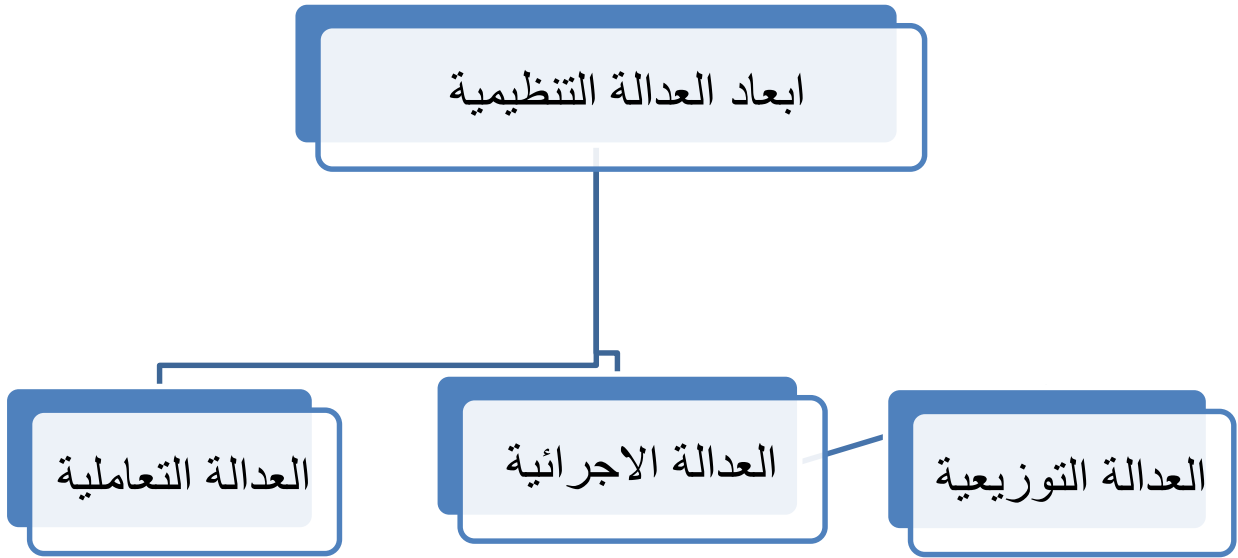
<sup>1</sup>الخطوي عامر على حسين:مرجع سابق الذكر، ص 5-6 .

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة .
  - مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.
  - مدى احترام صاحب السلطة للعاملين .
  - مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين .
- منه وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية وفي إحساسه بـعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العالقات الشخصية<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (1) أبعاد العدالة التنظيمية

---

<sup>1</sup>محمد مصطفى الخرشوم: دور العدالة التعاملية في تحقيق ضغوط صراع الدور، دراسة ميدانية تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، قسم ادارة الاعمال، المجلد 26 ، العدد 2 ، 2010، ص 312- 313 .



المصدر : إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة

#### 4- نظريات العدالة التنظيمية:

لقد تطورت عبر السنين العديد من النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية؛ بعضها ركز على نوع واحد من العدالة، وبعضها ركز على الأبعاد المتعددة للعدالة التنظيمية. و فيما يلي نعرض لبعض أبرز تلك النظريات :

**1- نظرية أدامز للعدالة:** إن جذور مفهوم العدالة التنظيمية تعود إلى تلك النظرية التي نادي بها أدامز والتي تفترض أن الأفراد يحكمون على عدالة المكافآت على أساس مبدأ

الاستحقاق أو الجدارة، فهي تؤكد على أن العدالة تستوجب التوزيع العادل للعوائد والمخرجات (مثل الأجور، المكافآت، والترقيات) وفقا للمساهمات الفعلية وجهود الأفراد. ومن ثم، فإن الأفراد الذين لديهم مساهمات أكبر ينبغي أن يحصلوا على عائدات أو مخرجات أعلى، ولا تتحقق العدالة إلا عندما تتناسب المخرجات مع الجهود والمساهمات.

ووفقا لتلك النظرية، فإن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات مع الجماعات المرجعية؛ فهم يميلون إلى مقارنة جهودهم ومكاسبهم مع جهود ومكاسب الآخرين وخاصة في نفس ظروف العمل، وأن هذه المقارنات تعقد بصورة مستمرة خلال عمليات التبادل الاجتماعي و تكون ملازمة لبذل الجهود من قبل الأفراد العاملين، وهي تحدد سقف التوقعات المتصلة بها. فالفرد يقارن معدل مدخلاته إلى مخرجاته مع معدل مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم. وقد عرف آدمز المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد مثل الأجور والمكافآت وفرص الترقى، الاعتراف والتقدير، المركز في العمل.... أما المدخلات فهي الخصائص أو المؤهلات التي يمتلكها الفرد مثل المؤهل (مستوى التعليم) التدريب، الخبرة، المهارة، الذكاء، العمر، الجهد، و الدافع<sup>1</sup>

وجدير بالذكر أن شعور الفرد بالرضا تجاه المنظمة أو عدمه يكون انعكاسا لنتيجة لتلك المقارنات فالفرد يشعر بالرضا ومن ثم الولاء للمنظمة، إذا أظهرت المقارنة أن جهوده ومكاسبهم متساوية مع الآخرين، ومن ثم تتحقق العدالة بتساوي الطرفين أما إذا لم يتساوى الطرفين فقد يشعر الفرد إما بالغضب والتوتر وعدم الارتياح بسبب حصوله على مخرجات أقل من المدخلات التي يقدمها مقارنة بزملائه أو قد يشعر بالذنب إذا أدرك إن مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي، و قد تدفعه هذه المشاعر السلبية إلى عمل شيء ما للتخلص من الإحساس بالتوتر والغضب أو الذنب هل يؤثر ذلك بالتبعية على إتقانه لعمله ومن ثم على ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها .

<sup>1</sup> أمينة حلمي مصطفى: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية و علاقتها بسلوك المواطنة ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ، العدد الواحد و اربعون ، الجزء 3 ، 2017، ص 140

وقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات لكونها لم تقدم تصويرا كاملا وايطارا مفاهيميا شاملا للعدالة التنظيمية فقد ركزت على نوع واحد فقط وهو عدالة التوزيع للمخرجات - (العدالة التوزيعية) هذا برغم أن العدالة التنظيمية لا تقتصر فقط على مجرد مقارنة النتائج أو المخرجات التنظيمية وإنما تشمل أيضا أن تكون طريقة تطبيق قواعد العمل على الجميع متساوية وان يعامل جميع العاملين في المنظمة بشكل عادل<sup>1</sup> .

**2- النظرية النفسية للعدالة:** هناك نوعان من النظريات النفسية واسعة النطاق المتعلقة بتفسير العدالة أولهما تعرف بنموذج المصلحة الذاتية أو نموذج التحكم في العدالة و ثانيهما يطلق عليه النموذج العلائقي للعدالة ورغم أن كالا النموذجين يقدم تفسيراً مختلفاً لأسباب تأثير العدالة على سلوك الأفراد إلا أن كالمها يؤكد على أهميه العدالة حيث أن إدراك العاملين للعدالة يحفزهم لدعم المنظمة التي يعملون بها.

ويستند نموذج المصلحة الذاتية للعدالة أو نموذج التحكم في العدالة إلى نظريه التبادل الاجتماعي وفقا لهذا النموذج يشعر الافراد بالعدالة حينما تراعي ظروفهم الخاصة ويهتم باحتياجاتهم الفردية على حساب تلك الخاصة بزملاتهم فهم يشبعون مصالحهم الذاتية عن طريق تعظيم مخرجاتهم استنادا إلى قواعد العدالة ويزداد إدراك الأفراد العدالة عندما يتم تعزيز مصالحهم الذاتية ولتعزيز إدراكهم للعدالة اكبر قدر ممكن من السيطرة غير المباشرة على المخرجات من خلال عمليه التحكم، وتعتبر الإجراءات عادله من وجهه نظرهم عندما يشعرون بان لديهم أقدره على السيطرة في عملية صنع القرار .

إما النموذج العلائقي للعدالة والذي يطلق عليه اسم نموذج القيمة الجماعية والقائم على نظريه الهوية الاجتماعية فيؤكد على الروابط الاجتماعية القوية بين أعضاء الجماعة ويهتم بالحفاظ العالقات الاجتماعية داخل تلك الجماعة إذ يحصل الأفراد على مكانة و هوية ايجابية إذ ما تم التعامل معهم بشكل عادل من قبل السلطات التنظيمية ومن ثم يبني هذا النموذج على فكره

<sup>1</sup> امينة حلمي مصطفى : مرجع سابق الذكر، ص 141

أن الأفراد يهتمون بالمعاملة المنصفة التي تعكس هويتهم الاجتماعية، إن الأفراد يقدرّون العضوية في الجماعات الاجتماعية وتعتبر الإجراءات عادله بالنسبة لهم تم المحافظة على مصالح جميع أعضاء المجموعة على المدى الطويل وبناء على ذلك يكون الحفاظ على العالقات داخل المجموعة أكثر أهمية من السيطرة على النتائج

وقد حدد تايلور ثلاث مبادئ رئيسيه متعلقة بالعدالة الإجرائية في ضوء هذا النموذج وهي الحيادية والثقة والاعتراف بالمكانية، و تنطوي الحيادية على تصورات الأفراد عن عدم التحيز من قبل صانعي القرار وفقا لهذا المبدأ فان جميع الأفراد يستفيدون بشكل عادل من عمليه اتخاذ القرار ، و تسند القرارات المحايدة إلى الحقائق وليس الآراء، أما الثقة فتتعلق بالمعتقدات حول النوايا الخيرة لصناع القرار إذ يثق الأفراد بان السلطات تعاملهم بطريقه عادله وتعمل على خدمه مصالحهم على المدى الطويل، و بالنسبة للاعتراف بالمكانية تتضمن اعتراف السلطات الجماعية بمكانة الأفراد وتعاملها معهم بأدب واحترام وكرامة. و تقود هذه المبادئ جميعها في النهاية إلى توزيع عادل للموارد من قبل المجموعة وبناء على ما تقدم يرى النموذج العائقي انه من الملائم نفسيا للأفراد أن ينتموا إلى جماعة الجماعات مهمة لان العضوية بها هي التي تمنح هوية للأفراد ومن ثم الشعور بالذات.<sup>1</sup>

**3. نظرية الحرمان النسبي :** هي إحدى النظريات العدالة التوزيعية التي لاقت اهتماما كبيرا في مجال البحوث العدالة التنظيمية إذ تسعى إلى دراسة مشاعر الفرد اتجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافأته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن بالإضافة إلى الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان، ومن ابرز روادها مارتن و لنسبرج و وينر وكروبسي سنة 1981 . حيث يرى مارتن إن نظريه الحرمان النسبي تماثل نظريه العدالة لآدمز، لأنها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين نسبه مدخلاته إلى عوائده مع نسبه مدخلات إلى عوائد الفرد

<sup>1</sup> امينة حلمي مصطفى، مرجع سابق الذكر ، ص ص 144 ، 145

المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية حيث يشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت.<sup>1</sup>

أما الباحث كرويسي فقد أشار إلى أن نظريه العدالة تمثل احد محورين نظريه الحرمان النسبي حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما :

1- **الحرمان الذاتي الفردي** : وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد وتعديل نظريه العدالة لآدمز عن هذا النوع من الحرمان النسبي .

ب- **الحرمان الجماعي**: ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد مقارنة مع الجماعة المرجعية، وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعيه متعددة مثل نسبه المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبه الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعه من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها .

لقد أشارت دراسة مارتين إلى انه في ظروف معينة فان أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانه خاصة أولئك الذين لا تتناسبوا طريقه تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة ، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عادلة بالنسبة لهم، والمحصلة هي زيادة شعورهم بالحرمان الجماعي .

كما وجد مارتين أيضا أن ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول ما إذا كانت منظماتهم قابله للتغيير، فإذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم يمكن أن تتغير ، فالعوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها عدم الرضا، و بدلا من ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن ، وإذا

<sup>1</sup> حياة الذهبي : العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة ادرار ، الجزائر، ( 2013 -2014 )، ص 73 .

لم يكن لدى العمال مثل تلك المعتقدات الشعور بالحرمان يمكن أن ينجم عنه نتائج سلبية مرتبطة بالعمل مثل ،التغيب عن العمل وضعف الأداء وزيادة معدل دوران العمل<sup>1</sup>.  
وتبعاً لما سبق ذكره أن الشعور بالحرمان يكون نتيجة المقارنة الاجتماعية بين فردين أو جماعتين كما أن الشعور العمال بالحرمان يعني الشعور بعدم وجود عدالة توزيعية داخل المنظمة لذا يجب الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

#### 4. نظرية العدالة الاجتماعية لفردركسون : من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من

خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة التسعينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية ، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والدارية .ولقد أشار فردركسون أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف ألعامة أمام الجميع على أساس المساواة دون التمييز في الأجور والحقوق وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم .

ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردركسون نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية وقد وضع فردركسون الافتراضات التالية لنظريته

أ- التمثيل البيروقراطي : من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجامعه الفئات المجتمع وأتاحت الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

<sup>1</sup> شذا لطي محمود: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية،

رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين ، 2012، ص 21 .

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

ج- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة : للنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعداد التوزيع المنافع والخدمات . وفي ضوء هذه النظرية يصنف فردركسون العدالة إلى :

- العدالة الفردية : بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية

- العدالة الفئوية : هي الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة

- العدالة الطبقيّة: بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعلم وغيرها من المنافع.<sup>1</sup>

## 5- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي :

بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذه البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل :انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة .

<sup>1</sup> سمية جعيدل: العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014 -2015 ، ص 48 .

بالنسبة لبعء عدالة الإجراءات: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

بالنسبة لبعء عدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعء عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

- زيادة النزوح لترك العمل.
- وزيادة الضغوط الوظيفية.
- الصراع التنظيمي بين الأفراد.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> صابرين مراد نمر ابو جاسر: اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010، ص 17.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخرشوم: مرجع سابق الذكر، ص 312.

## خلاصة الفصل :

من خلال العرض السابقة نستطيع القول ان العدالة التنظيمية تعتبر من المبادئ الاساسية في الادارة لما لها من تاثير اجابي على معنويات العاملين ، و ان العدالة التنظيمية تتحدد بصفة اساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة و موضوعية و انصاف الاجرائات والمخرجات التنظيمية و عليه فان تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو احد التحديات التي تواجهها المؤسسة اليوم و ذلك لتنوع مواردها و اختلاف ثقافتهم و خلفياتهم المعرفية و الاقتصادية ، و من اجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهادمة القائمة على البيروقراطية و مشاعر الظلم و التهديد لدى العاملين و تبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن استمرارية و التزام العاملين في الامد البعيد .

و عليه فان العدالة كمفهوم شامل وبمختلف ابعاده اصبح مطلب ضروريا لضبط التوازن السلوكي في المنظمات و الاداء الاداري ، فيتحقق معه الرقي و التطور و تشيع معه اجواء الاستقرار و الامان .

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد:

- مفهوم الالتزام التنظيمي
  - أهمية الالتزام التنظيمي
  - أبعاد الالتزام التنظيمي
  - مراحل تطور الالتزام التنظيمي
  - العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي
  - الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
  - العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- خلاصة الفصل .

## • تمهيد

لقد بدا اهتمام المفكرين بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع القرن العشرين في النصف الثاني إلى يومنا هذا، بحيث يعتبر من أهم المواضيع التي أثارت اهتمام المؤسسات وذلك بسبب العلاقة التي تربطه بسلوكيات العاملين، والذي يعبر عن الاعتقاد والقبول القوي من جانب الموظفين تجاه قيم وأهداف المؤسسة ورغبتهم في بذل أكبر جهد وعطاء والالتزام بمهامهم مع الرغبة في الاستمرار فيها في المستقبل.

والاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية داخل المؤسسة يرجع الى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصرا هاما وفاعلا اساسيا لتحقيق اهدافها ولهذا الفرد اتجاهاته وميولاته واساليب تفكيره الشخصية مما يخلق صعوبة في التعامل مع مكوناته النفسية والاجتماعية والسيطرة عليها وهذا ما دفع بالمؤسسات الى تحديد اهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.

ومن خلال هذا الطرح ارتأينا الى تقسيم الفصل كالاتي مفهوم الالتزام التنظيمي اهميته ابعاده العوامل المؤثرة في تكوينه الاثار المترتبة عليه واخيرا العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد اهتم الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي، واختلف كل باحث في تناوله لهذا الموضوع ، ونلتمس هذا الاختلاف في وجهات نظرهم وأرائهم المختلفة حول تحديد تعريف لهذا المصطلح .وهنا نعرض بعض التعاريف المقدمة كالتالي :

- 1 **الالتزام التنظيمي** هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .<sup>1</sup>
- 2 يرى **Schneider&Nygren holl** أن الالتزام التنظيمي :هو العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة ، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل على التزامه.<sup>2</sup>
- 3 **ويمكن تعريفه أيضا** :على انه يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.<sup>3</sup>
- 4 **ويعرف بورثر وآخرون** الالتزام التنظيمي على انه :قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ,وان الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة لديه الصفات التالية :

- الاعتقاد قوي بتول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ناصر القاسمي: مرجع سابق الذكر ص 20.

<sup>2</sup>بين صافية فاطمة الزهراء: **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، العدد3، جامعة الجزائر2، 2015 ، ص7.

<sup>3</sup> فليه فاروق عبده ،المجيد السيد عبد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة2، دار المسيرة ، عمان، الأردن ،2009، ص285.

<sup>4</sup>العيادي احمد حميد محمد: **الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبيتين**، محافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2000 ، ص12.

وبهذا يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو مصطلح يدل عن الحالة النفسية التي يكونها الموظف ومدى ارتباطه بمؤسسته وتعلقه بها، واثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المنظمة.

## 2- أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، وقد أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي وتتجلى هذه الأهمية في :

1 -يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.

2 -إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>1</sup>

3 -كونه يرتبط بعدد من العوامل منها :سلوك الفرد ونشاطه ، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالاستقلالية والمسؤولية، ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف، ومن كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.<sup>2</sup>

4 -يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.

5 -إن غياب الالتزام التنظيمي داخل المنظمة يؤدي إلى فشلها.

6 -يساهم الموظفون ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

7 -الالتزام عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.

8 -إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعة، مصر، الإسكندرية، 2005 ، ص316.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006 ، ص67.

### 3- أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتر رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وفي إحدى الدراسات التي أجراها ستبرز تمت الاستعانة بالالتزام الاسمي وأحداث الماضي للتعبير عن الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

ولقد اتفقت معظم الدراسات على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المؤسسات ويمكن ذكرها فيما يلي :

ميز ماير والين وسميث بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، وهي :

#### - الالتزام العاطفي : Affective component:

يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة ، والانغماس أو الانهماك في أنشطة وأعمال المؤسسة، وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.<sup>2</sup>

#### - الالتزام المعياري : Normative commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد

<sup>1</sup> خضير نعمة عباس وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 68.

<sup>2</sup> يونس عواد قدرى عثمان إبراهيم: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء، دمشق، مجلة البحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين سوريا 2015، ص 265.

للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي, ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.<sup>1</sup>

### - الالتزام الاستمراري : Continuous commit ment

وبشير هذا المفهوم إلى التكاليف المترتبة على ترك الفرد للخدمة في المنظمة ، أو هو تعبير عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير.

هو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة<sup>2</sup>.

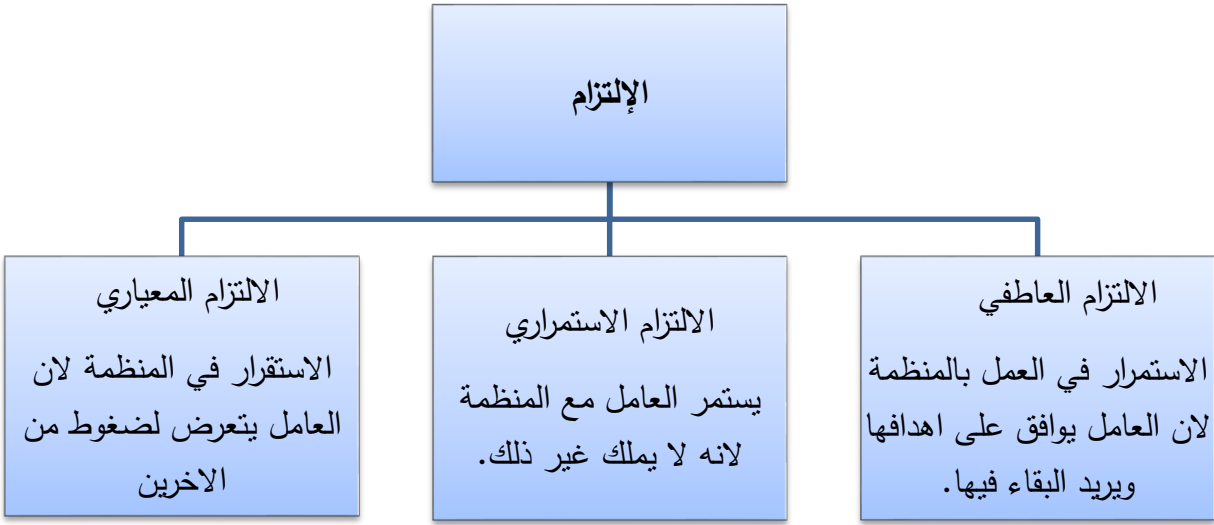
وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.<sup>3</sup>

### الشكل رقم (02) ابعاد الالتزام التنظيمي

<sup>1</sup>محمد الصعامته: اثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة اربد، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2015 ص38.

<sup>2</sup>محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب : الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011 ، ص69.

<sup>3</sup>محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب : مرجع سابق الذكر ص69.



**المصدر:** عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، جامعة بسكرة ، مجلة تاريخ العلوم ، العدد السادس، 2014 ، ص70.

#### 4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي

توصل Buchanan إلى أن التزام الفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

- **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد يكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله على المنظمة ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.
- **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه المرحلة نشاط وحيوية الفرد وتخوفه من العجز، ونمو فكرة الولاء للعمل والمنظمة لدى الفرد.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ في السنة الخامسة منذ التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، بحيث يزداد ولاؤه والتزامه كما تقوى علاقته بالتنظيم، ما يجعله ينتقل إلى مرحلة الثقة في التنظيم والنضج.<sup>1</sup>

وحسب الوزان فان الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين وهما كالتالي <sup>2</sup>:

- **مرحلة اهتمام الفرد بالمؤسسة:** التي يريد العمل به، وفي الغالب يقع اختيار على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.
- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من اجل تحقيق أهداف المنظمة ونهوضه بها.

وغيرهم ذكر أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي وهي :

<sup>1</sup>محمد بن غالب العوفي : دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2005، ص36.

<sup>2</sup>خالد الوزان محمد احمد : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ط1 ، 2006 ، ص 39.

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام** :حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة** :حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل

في المنظمة ، ولأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

- **مرحلة التبنى** :حيث يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيمًا له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.<sup>1</sup>

## جدول رقم 01 كتابات الباحثين حول تطور الالتزام التنظيمي للفرد

---

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق الذكر، ص37.

البيليسي	اورلي و جاثمان	مودي و بورتر	ولشن و لافا	بوسنان
ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل	ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل	ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل	ويمر عنده الولاء بمرحلتين	ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل
مرحلة الطاعة	مرحلة الإذعان والالتزام	مرحلة ما قبل العمل	مرحلة الانضمام للمنظمة	مرحلة التجربة
مرحلة الاندماج مع الذات	مرحلة التطابق والتماثل	مرحلة البدء في العمل	مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة العمل والانجاز
مرحلة الهوية	مرحلة التبني	مرحلة الترسخ		مرحلة الثقة في التنظيم

المصدر: العتيبي مشعل بن حمس : دور البرامج التدريسية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008، ص 67.

## 5-العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الآراء والتوجيهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي، ويمكن تصنيف هذه العوامل كالآتي :

#### - العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

- 1 -ظروف سوق العمل.
- 2 -فرص الاختيار لدى الفرد.
- 3 -رواج الظروف الاقتصادية.
- 4 -ارتفاع مستوى البطالة.
- 5 -الكساد.
- 6 -انخفاض الفرص الوظيفية.
- 7 -المعلومات المتاحة عن الوظيفة.

#### - عوامل متعلقة بالفرد

- 1 -السن.
- 2 -الجنس.
- 3 -مستوى التعليم.
- 4 -طول مدة الخدمة.

#### - عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله أو درجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد في درجة الالتزام التنظيمي. وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد، فان هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.<sup>1</sup>

#### - عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية

- 1- نجاح الإدارة.
- 2- كفاءة الأفراد.
- 3- مهارات عالية.
- 4- الشعور بالعدالة.

#### - عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي

- 1- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 2- توافر درجة الاعتمادية في أداء العمال بين المستويات الإدارية والوظيفية.
- 3- تنظيم إجراءات العمل ايجابيا.

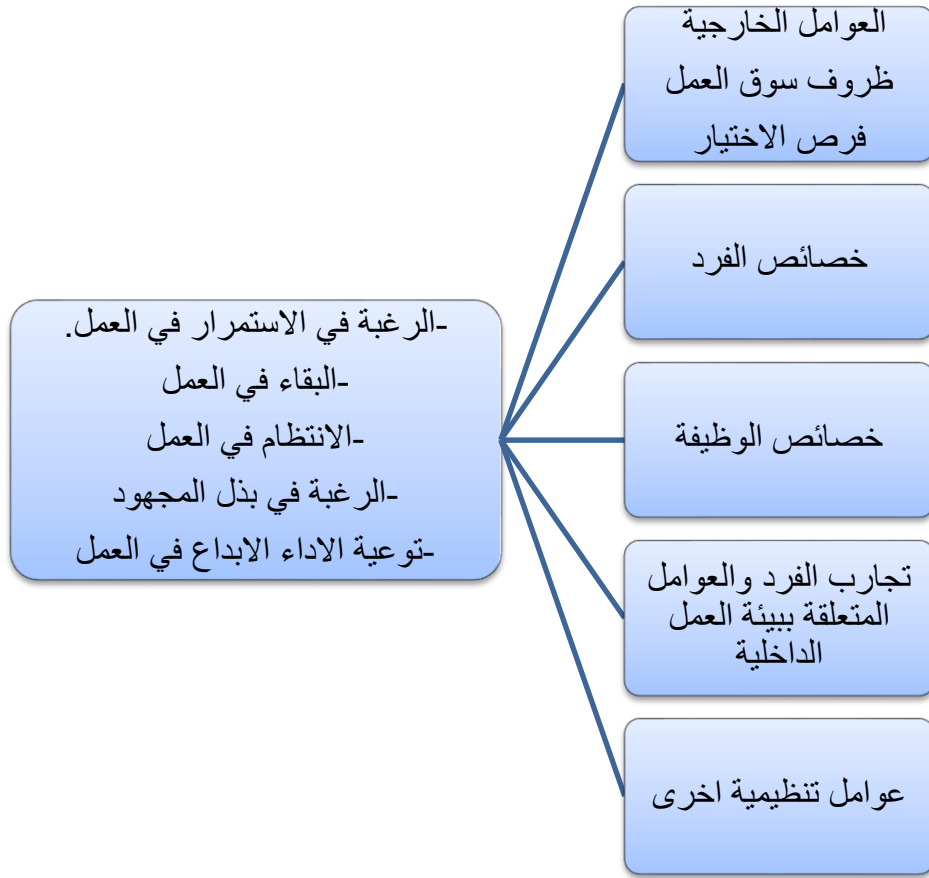
#### - الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي مفهومان متباينان، وان الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (03) العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 35.

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين : مرجع سابق الذكر، ص 188.



المصدر: عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية : دار الفكر العربي،  
القاهرة مصر ،2001، ص147.

## 6- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

هناك عدة آثار للالتزام التنظيمي داخل المؤسسات، والتي تتضح من خلال رغبة الفرد في الاستمرار بالبقاء في المنظمة .

تشير إيناس فلمبان إلى أن تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة يتضح من خلال<sup>1</sup>:

- الأداء المتميز : يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

فيمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>2</sup>

يؤدي الالتزام التنظيمي المرتفع للاستمرار في العمل في المنظمة والرفع من معدلات الأداء والانتماء للمنظمة، فالموظف الملتزم غالبا ما يكون مجتهدا ومجدا في عمله. فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء متميزا. فالأداء المتميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع والإتقان والابتكار لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة العربية السعودية، 2007، ص36.

<sup>2</sup> بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص83.

<sup>3</sup> نماء جواد العبيدي: مرجع سابق الذكر، ص76.

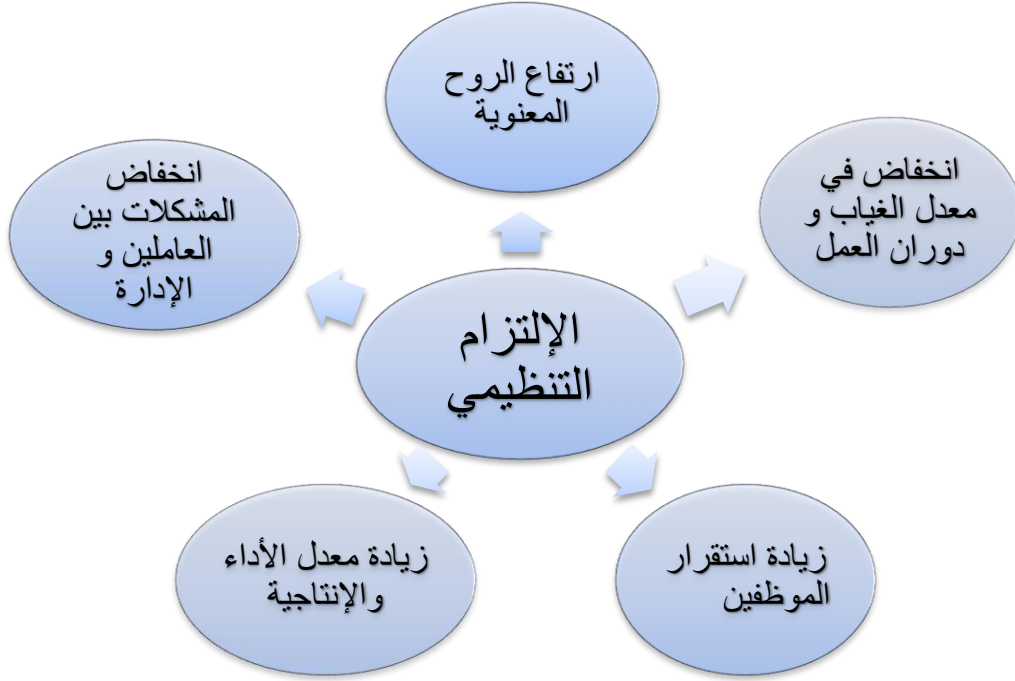
- **دوران العمل:** حيث تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن للالتزام التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل.

يرى موسى اللوزي أن الالتزام يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية:<sup>1</sup>

- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم.
- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي الجيد، وزيادة درجة الإبداع الوظيفي.
- **تسرب العمال:** ويعرفه روبيلي بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا. كما وقد تمكن احد الباحثين من تقسيم هذه الآثار إلى قسمين:<sup>2</sup>
  - القسم الأول:** وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.
  - القسم الثاني:** وهو المتعلق بثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

#### الشكل رقم (04) الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

<sup>1</sup> موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص120.  
<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2004، ص187.



**المصدر:** الطائي رنا ناصر صبر: الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007 ، ص 85.

## 7- علاقة العدالة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي

لقد تبين من خلال الدراسات أن تحقيق التزام العاملين هو احد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها لما له من اثر ايجابي على نجاحها وذلك من خلال العدالة التي توفرها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام المتبادل ومنح العاملين فرص لسماع شكاوهم واقتراحاتهم وآرائهم مع مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كلها تعتبر قيم وعادات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر بها على سلوك العاملين بالمؤسسة ويظهر ذلك في ولائهم لمؤسساتهم ومدى شعورهم بالانتماء لها.

فالعدالة التنظيمية تمثل المحرك الأول والأساسي لالتزام العاملين وبالتالي نجاح المنظمة. فقد أشارت دراسة 1992 Macfarlane&Sweeney إلى أن هناك علاقة ايجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي حيث انه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافأته بطريقة عادلة داخل المنظمة فان ذلك سوف يولد لديه الالتزام التنظيمي قبل المنظمة.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل :

---

<sup>1</sup> حواس أميرة رفعت محمد: اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2003 ، ص 65.

وانطلاقاً مما سبق ومن خلال ما تم عرضه فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني بهدف ضمان نجاح المؤسسات وتقدمها ومن اهم هذه السلوكات الالتزام التنظيمي والذي يعتبر من الركائز الاساسية التي تقوم عليها المؤسسات وعنصراً حيوياً في بلوغ الاهداف التنظيمية، وهذا ما جعله ينال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من اهمية وانعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، بحيث انه يمكن ان يكون العامل المؤثر في نجاح المؤسسة او فشلها وخاصة في عصرنا هذا، عصر التنظيمات.

وعليه فان مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وعموماً فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها فهو العملية التي يتم فيها التطابق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة فهو اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه وذلك بالاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على تحسينه للوصول الى التزام تنظيمي صحيح.

## الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

حدود الدراسة

مجتمع الدراسة وعينته

منهج الدراسة

أدوات الدراسة

خلاصة الفصل

• تمهيد :

إن أي دراسة علمية تقتضي خطوات منهجية عملية صحيحة وذلك من خلال الوضوح في المنهج المستخدم والتجانس في مجتمع الدراس، وكذا تناغم أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها.

هذا ما يتيح لنا الوصول إلى نتائج علمية بعد جمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات مع تقديم مجموعة من التوصيات.

## 1- حدود الدراسة (مجالات الدراسة)

لقد اتفق العديد من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة اجتماعية ثلاث مجالات رئيسية وهي

### - المجال الزمني

وهي تلك الفترة التي قضاها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية بدءا من إعداد الإطار المنهجي وجمع البيانات وتحليلها وصولا إلى النتائج و التوصيات.<sup>1</sup>  
نزلت الطالبتان الى الميدان في 27 سبتمبر 2022 وخلال هذه الفترة تم التعرف على ميدان الدراسة .

ومن خلال ما سبق يمكننا ان نلخص المراحل التي مرت بها الدراسة كما يلي:

أ- مرحلة النزول الى الميدان و بداية الدراسة الاستطلاعية.

ب-مرحلة جمع البيانات و المعلومات عن طريق توزيع الاستبيان على افراد مجتمع الدراسة .

### - المجال الجغرافي المكاني

ويقصد به المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية.

اجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و تختصر ( م و ص ك م - ENIEM ) و هي شركة عمومية جزائرية لصناعة الالات الكهرومنزلية تاسست في 2 جانفي 1983 ، ولكنها موجودة منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك يقع مقرها الاجتماعي في حي واد عيسي قرب مدينة تيزي وزو وهي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير ( م د م 9002 - ISO 9002 ) منذ 1998 هي المؤسسة العمومية الاقتصادية سلبية اعادة الهيكلة لمؤسسة ( سونيلاك - SONELEC )  
يقع مقرها الاجتماعي في مدينة تيزي وزو .

<sup>1</sup> عبد الهادي احمد الجوهري، علي عبد الرزاق إبراهيم: المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر، العربية، 2002 ص238.

وحدات الانتاج: التبريد، الطهي و تكييف الهواء موجودة في المنطقة الصناعية عيسات ايدير لواد عيسي تبعد 7 كم عن المقر الرئيسي للولاية .

تم اجراء الدراسة في وحدة التبريد التي تتكون ادارة و مساعد امن صناعي و ثلاث اقسام (تقنية و صيانة ,مبيعات ، انتاج ) و ثلاث خدمات ( الجودة ، المالية و المحاسبة ، الادارة و الموارد ) .

تتكون وحدة التبريد من ثمانية ورش .

### - المجال البشري

ويقصد به مجتمع البحث حيث يمكن تعريفه على انه مجموع كل الحالات التي تتطابق في مجموعة من المحددات.<sup>1</sup>

شملت الدراسة جميع موظفي وحدة التبريد في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

### 2- مجتمع الدراسة :

في إطار منهجية الدراسة لابد من وضع منهجية علمية تتماشى مع طبيعة الموضوع والتي يتم من خلالها تحديد مجتمع الدراسة وعينته.

ويقصد بمجتمع الدراسة جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وحدة التبريد للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلة ENIEM و يبلغ عددهم 160 موظف .

<sup>1</sup> شافا فرانكفورت ناشمياز دافيد ناشمياز: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليلي الطويل دار بنراء، دمشق، سوريا،

### 3- عينة الدراسة :

إن استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية أصبح شائعا في مجال البحث العلمي ، وذلك بسبب صعوبة دراسة مجتمع البحث ككل. بحيث أن الباحث لا يجد غير وسيلة بديلة ، يستطيع الاعتماد عليها وهي الاكتفاء بعدد قليل من مقررات البحث بسبب محدودية الوقت، المناخ ، وريحا للمال

و المجهود. ولكن حتى يكون ذلك دقيقا وممكنا في تمثيل المجتمع يجب أن يكون التصميم العيني وتطويره منسجما مع المبادئ والمنهجية المقترحة منه فإننا اخترنا إجراء دراسة على عينة تمثيلية من أفراد المجتمع المبحوث.

فالعينة هي ذاك الجزء من المجتمع الأصلي للبحث ، وبها يمكن دراسة الكل بواسطة الجزء بشرط لن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه.<sup>1</sup>

ومن اجل اختيار عينة تمثل أفراد المجتمع تمثيلا صادقا يستوجب على الباحث اعتماد طريقة مناسبة لمعطيات بحثه وهي المعاينة، أي : مجموع العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف.<sup>2</sup>

منه يمكن بعد ذلك للباحث تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة على بقية مفردات مجتمع البحث.

و فيما يخص اختيار عينة دراستنا فلقد اشرنا سابقا ان مجتمع البحث مكون من 160 موظف ، و نظرا لعددهم الكبير فلقد تعذر علينا الوصول اليهم جميعا و هذا ما جعلنا نعتمد على العينة القصدية ، التي يعتمد الباحث فيها ان تكون معينة و مقصودة لاعتقاده انها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا ، حيث قمنا باختيار خمسون (50) موظف .

<sup>1</sup> ماجد محمد الخياط: أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية، عمان، المملكة الأردنية، الهاشمية، 2009 ، ص82.

<sup>2</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 2، دار القصة، الجزائر،

2010، ص301.

### 3- منهج الدراسة

إن أهم أساس تنطلق منه الدراسة العلمية هو اختيار المنهج الذي تتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، تختلف المناهج باختلاف المواضيع إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على صاحبه إتباع منهج معين لتحقيق هدف الدراسة وذلك لتشخيص ومعرفة العدالة التنظيمية داخل المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. ويعرف المنهج على أنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة.

**أما المنهج العلمي فهو :** الوسيلة التي تعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بأنه : عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.<sup>2</sup>

ووفقا لطبيعة موضوع دراستنا الذي يتناول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية، وكذا الأهداف التي تم تحديدها، إضافة إلى كون هذه الدراسة تنتمي إلى البحوث الميدانية التي يقوم فيها الباحث بوضع فروض مستوحاة من قراءته السابقة. ويتأكد من صحتها بالنزول إلى الميدان فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره يتفق مع خصائص موضوع الدراسة بحيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع مع وصفها وصفا دقيقا.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: مجموعة من الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة، القبة، الجزائر، 2003، ص119.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر، الطبعة 1، 2008، ص176.

<sup>3</sup> بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000 ، ص59.

كما يعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته.<sup>1</sup>

#### 4- أدوات جمع البيانات

من أجل تفسير وفهم الظاهرة والوصول إلى إنجاز دراسة علمية جادة ، يستوجب على الباحث استخدام مجموعة من الأدوات البحثية وهي أدوات البحث العلمي .

وفي دراستنا هذه اخترنا أدوات منهجية مرتبطة بالمنهج المستخدم ، وتتمثل في :

#### الاستبيان الاستمارة :

تعرف على انها : مجموعة مؤشرات تمكن من اكتشاف ابعاد الدراسة عن طريق

الاستقصاء التجريبي الميداني على جماعة معينة، فهي أداة الاتصال الرئيسية بين

الباحث والمبحوث، حيث تحتوي على مجموعة أسئلة تخص القضايا التي يحتاج الباحث

معلومات عنها من طرف المبحوث.<sup>2</sup>

فالاستمارة إذا هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل

الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة.

في تصميمنا لاستمارتنا، قسمناها إلى محاور وهي كالآتي:

**1 المحور الأول:** يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية للمبحوثين مثل: السن، الجنس،

الحالة المدنية...الخ.

**2 المحور الثاني :** يتضمن أسئلة متعلقة بالمتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية.

**3 المحور الثالث:** يتضمن أسئلة متعلقة بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي.

وقد تنوعت الأسئلة في استمارتنا هذه ، فمنها ما هو سؤال مفتوح ومنها ما هو سؤال مغلق

أو متعدد الإجابات.

<sup>1</sup> فوزي غرابيه وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، 2002، ص33.

<sup>2</sup> سلاطانية بلقاسم، الجبالي حسان: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص282.

## • خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بالإلمام بالخطوات والإجراءات المنهجية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث أو دراسة علمية، حيث بدأنا فيه بتعيين مجالات الدراسة الثلاثة، المكانية والزمنية والبشرية، إلى جانب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة مع استخدام الملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، مع تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها.

## الفصل الخامس: عرض البيانات و تحليل نتائج الدراسة

1. خصائص العينة
2. عرض و تحليل البيانات و مناقشة الاستنتاجات
3. استنتاج عام
4. خاتمة

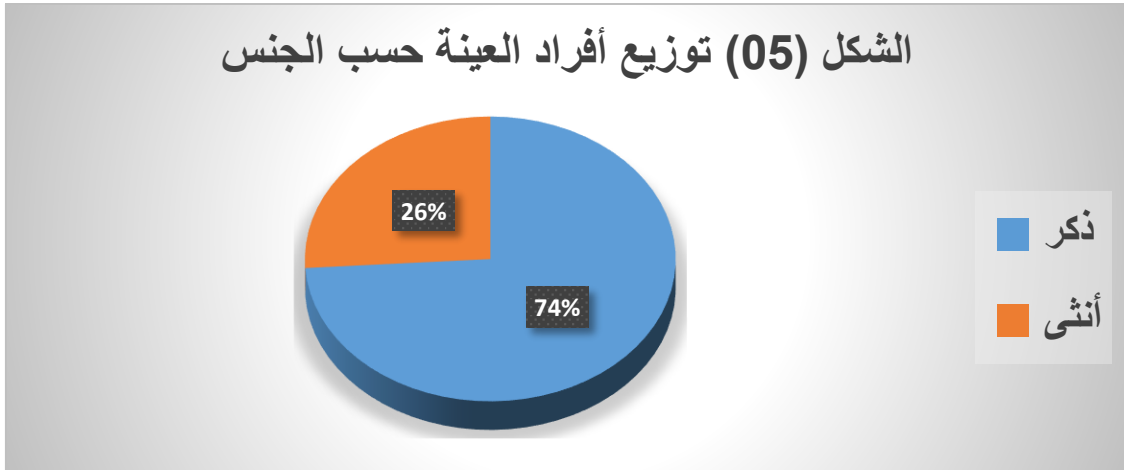
## 1. خصائص العينة:

تشكل البيانات الشخصية للإطار العلمي الذي يجسد خصائص العينة وسمات مجتمع الدراسة، فهو يحدد الدراسة وكيفية تفسير النتائج وبالتالي سنحاول في بحثنا هذا عرض هذه الخصائص وكيف يمكن أن تؤثر في الموضوع وهذا ما ستوضحه من تحليل الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية، بحيث تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الأقدمية، المركز الوظيفي، نوع الوظيفة

### الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التوزيع	التكرار	النسبة
ذكر		37	74%
أنثى		13	26%
المجموع		50	100%

### الشكل (05) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

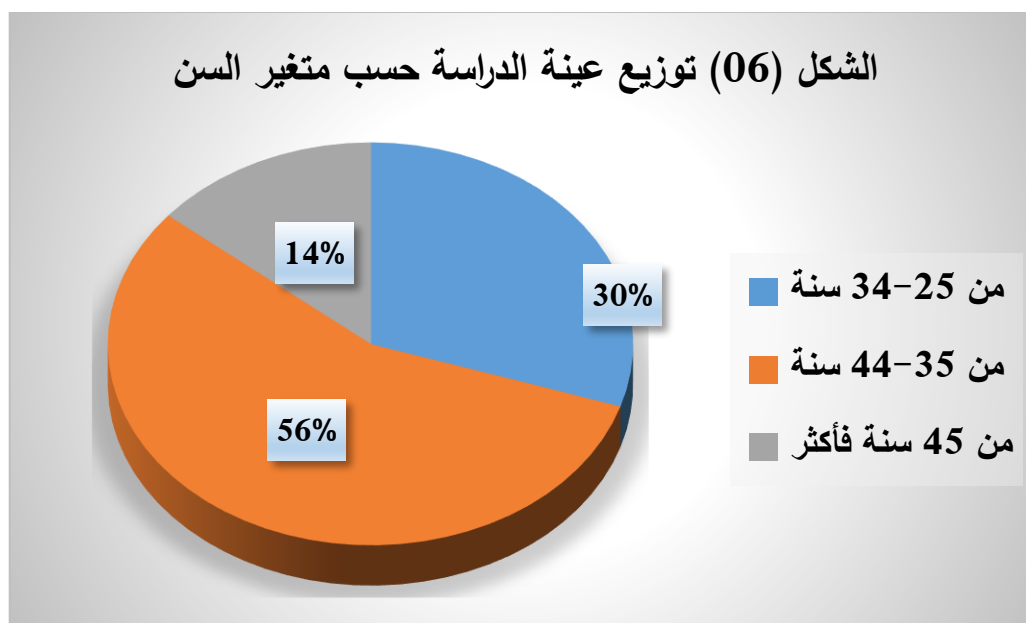


فيما يتعلق بالجنس تبين الشواهد الكمية المتواجدة في الجدول أعلاه، والتي تُوضح وجود فرق بين جنس المبحوثين، حيث نجد نسبة 74% من الذكور، في حين أن الإناث بلغت نسبتهم 26%، وهذا الاختلاف والفرق الكبير راجع إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة محل المؤسسة

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	التوزيع السن
%30	15	من 25 سنة-34 سنة
%56	28	من 35-44
%14	7	من 45 سنة فأكثر
%100	50	المجموع

الشكل (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

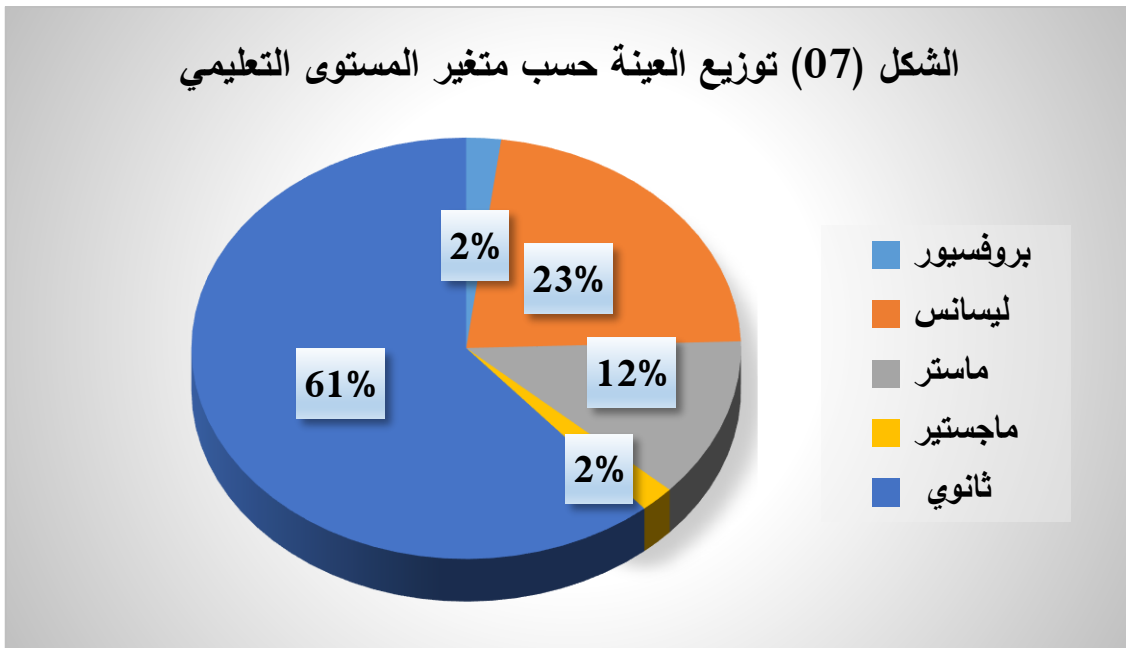


من خلال الجدول رقم أعلاه والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن، وبالنظر إلى التكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً بـ 50 مفردة، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 35-44 سنة والتي بلغت نسبتها 56%، ليها الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة 30%، تليها الفئة من 45 سنة فأكثر بنسبة 14%.

الجدول رقم(04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
60	30	ثانوي
23	11	ليسانس
12	6	ماستر
4	2	ماجستير
2	1	بروفيسور
%100	50	المجموع

الشكل (07) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

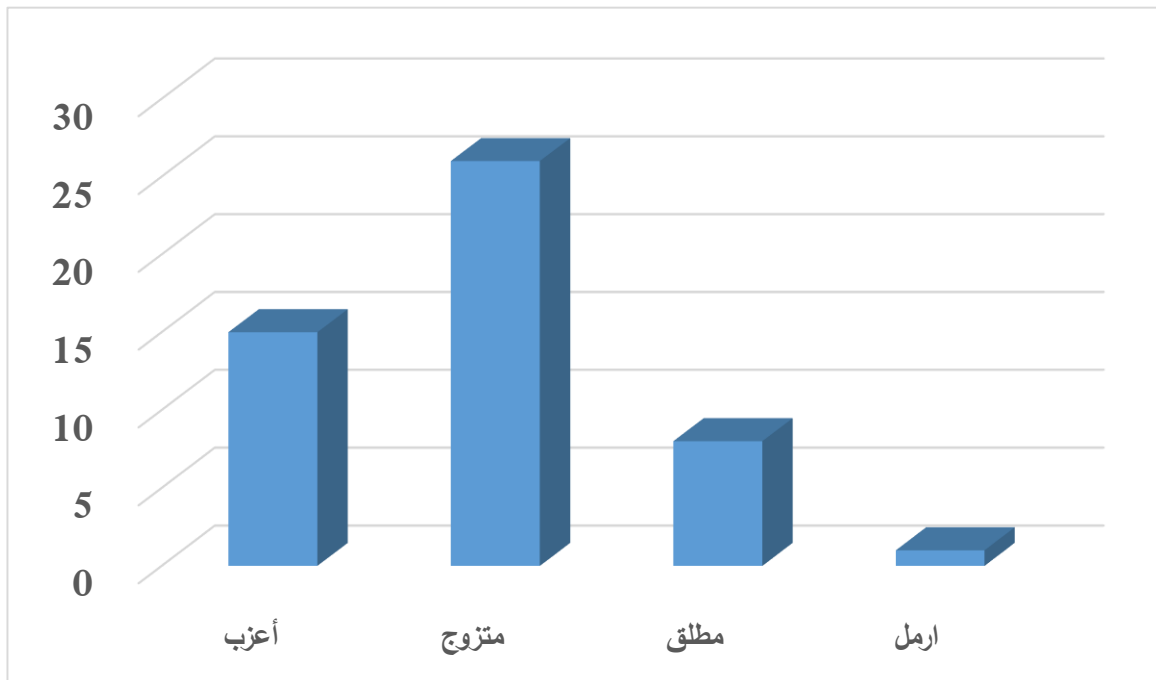


من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 61% من ذوي المستوى التعليمي الثانوي، تليها 23% من ذوي المستوى التعليمي ليسانس، ثم نسبة 12% من ذوي المستوى ماستر، تليها نسبة 4% ذوي المستوى الماجستير، وأخيرا 2% والذين نالوا درجة بروفيسور، وترجع الباحثة هذا الاختلاف في المستوى التعليمي الى سياسة المؤسسة في التوظيف، بحيث أن التوظيف يبدأ من مستوى الثانوي.

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة	التكرار	التوزيع الحالة المدنية
30	15	أعزب
52	26	متزوج
16	8	مطلق
2	1	أرمل
%100	50	المجموع

الشكل رقم (08) توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية



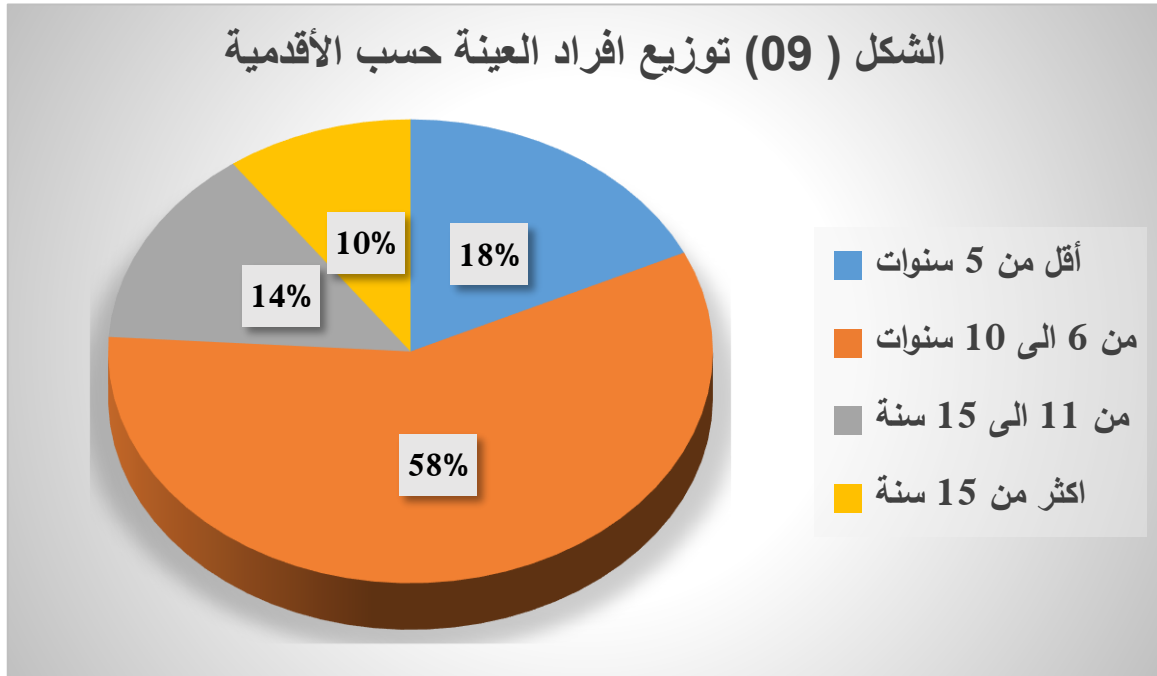
من خلال الجدول رقم أعلاه والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية، وبالنظر إلى التكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً بـ 50 مفردة، نلاحظ توزع أفراد العين بحيث نجد أن 52% منهم متزوجين، تليها 30% عزاب، ثم نسبة 16% مطلقين، وأخيراً

2% أرامل، ونجد أن أغلب المبحوثين متزوجين، حيث أن الوظيفة الثابتة والمستقرة تدفع الانسان الى التفكير في الزواج والاستقرار.

الجدول رقم(06) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التوزيع	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	18	
من 6 الى 10 سنوات	29	58	
من 11 الى 15 سنة	7	14	
اكثر من 15 سنة	5	10	
المجموع	50	%100	

الشكل ( 09 ) توزيع افراد العينة حسب الأقدمية



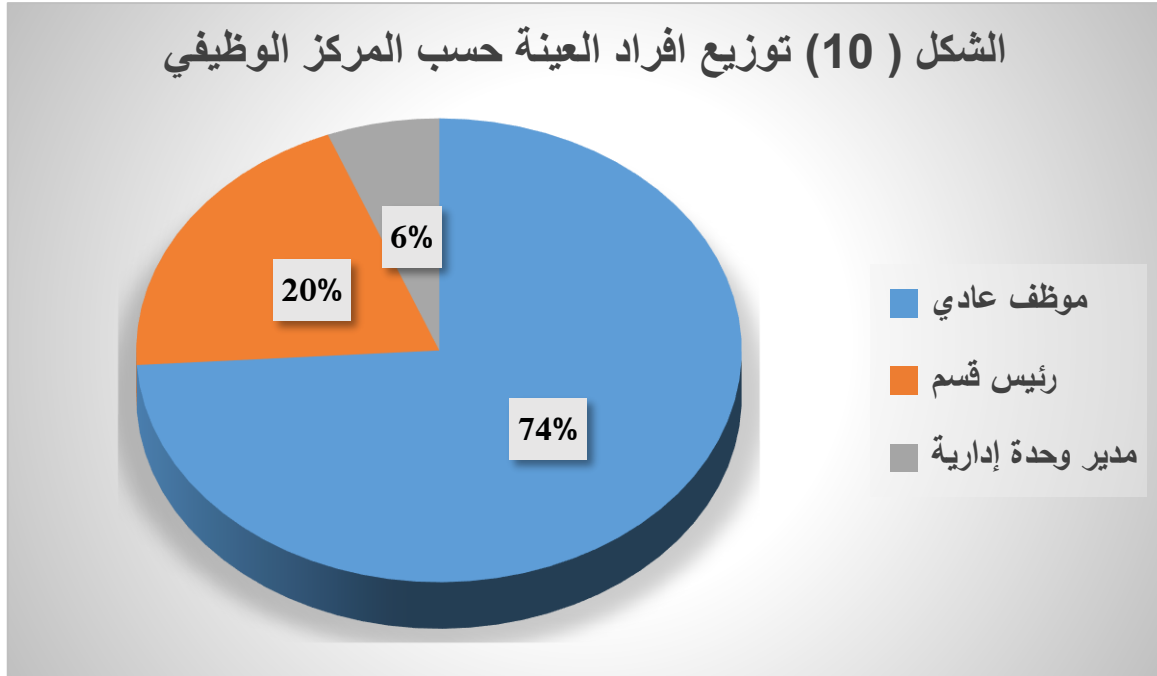
من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ من الشواهد الكمية أن نسبة 58% من المبحوثين يمتلكون أقدمية من 6 الى 10 سنوات، تليها نسبة 18% يمتلكون أقدمية

أقل من 5 سنوات، ثم نسبة 14% يمتلكون خبرة من 11 الى 15 سنة، وأخيرا من يمتلكون أقدمية أكثر من 15 سنة ب 10%، وتبين الشواهد امتلاك المؤسسة لتتوع من حيث الخبرة، والتجديد.

#### الجدول رقم(07) توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
74	37	موظف عادي
20	10	رئيس قسم
6	3	مدير وحدة إدارية
%100	50	المجموع

#### الشكل ( 10 ) توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي

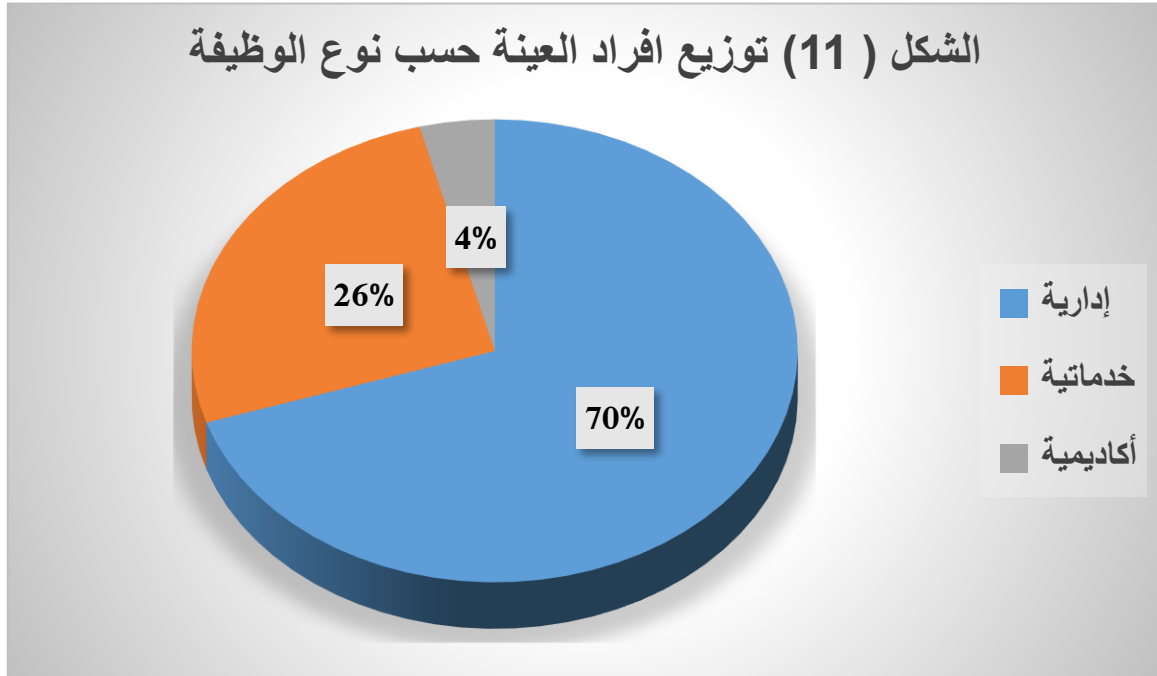


من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ من الشواهد الكمية أن نسبة 74% من المبحوثين موظفين عاديين، بينما نسبة 20% يمثلون رؤساء الأقسام، في حين أن 6% يشكلون مدراء وحدات إدارية.

الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
70	35	إدارية
26	13	خدمائية
4	2	أكاديمية
%100	50	المجموع

الشكل ( 11 ) توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة



من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ من الشواهد الكمية أن نسبة 70% يشغلون مناصب إدارية، بينما 26% يشغلون مناصب خدمائية، في حين أن 4%

يتمثل عملهم في وظائف أكاديمية، وترجع الباحثة هذه النتائج في كون المؤسسة محل الدراسة عبارة عن إدارة، وبالتالي فطبيعي أن تكون اغلب الوظائف إدارية.

## 2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على: " تساهم أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي".

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب التكرارات ونسبة الارتباط بين عبارات الاستبيان، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

### الجدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب توافق الراتب مع طبيعة العمل والالتزام بالوظيفة

المجموع		لا		نعم		الالتزام بالوظيفة المقدمة من قبل رئيسك تناسب الراتب مع طبيعة العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	13	7.9	1	92.3	12	نعم
100	37	29.7	11	70.3	26	لا
100	50	24	12	76	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب توافق الراتب مع طبيعة العمل والالتزام بالوظيفة، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 76% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين يقرون بالتزامهم بالوظيفة المقدمة اليهم من قبل رئيسهم في العمل، وتدعمه أكبر نسبة ب 92.3% من الذين أجابوا بمناسبة الراتب مع طبيعة العمل، وأصغر نسبة 70.3% من المبحوثين أفادوا بعدم مناسبة الراتب مع طبيعة العلم، وتقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 24% من المبحوثين أجابوا بعدم التزامهم بالوظيفة المقدمة اليهم من قبل رئيسهم في العمل، تدعمها أكبر نسبة 29.7% من المبحوثين أفادوا بعدم مناسبة الراتب مع طبيعة العمل، ونسبة 7.9% من الذين أفادوا بمناسبة الراتب مع طبيعة العمل.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين يبدون التزامهم بالوظيفة المقدمة إليهم من قبل رئيسهم في العمل، في ظل تناسب الراتب لطبيعة العمل، ويمكن تفسير النتائج بأن العامل أو الموظف حين يرى أن الراتب الذي يتقاضاه يتناسب مع طبيعة العمل الموكل اليه من قبل المؤسسة عن طريق رئيسه في العمل، يدفعه هذا الى تقبل وظيفته والالتزام بها.

**الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب تناسب الجهد المبذول مع العائد المادي والرغبة في الاستمرار في العمل**

المجموع		لا		نعم		الرغبة في الاستمرار في العمل تناسب الجهد المبذول مع المقابل المادي
%	ت	%	ت	%	ت	
100	22	22.7	5	77.3	17	نعم
100	28	64.3	18	35.7	10	لا
100	50	46	23	54	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب تناسب الجهد المبذول مع العائد المادي والرغبة في الاستمرار في العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو **54%** والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برغبتهم في الاستمرار في العمل، وتدعمه أكبر نسبة ب **77.3%** من الذين أجابوا بتناسب الجهد المبذول مع العائد المادي، وأصغر نسبة **35.7%** من المبحوثين يرون أن الجهد المبذول لا يتناسب مع العائد المادي، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة **46%** من المبحوثين أجابوا بعدم رغبتهم في الاستمرار في العمل، تدعمها أكبر نسبة **64.3%** من المبحوثين يرون أن الجهد المبذول لا يتناسب مع الوظيفة، ونسبة **22.7%** من الذين أفادوا بتناسب الجهد المبذول مع العائد المادي.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا برغبتهم في الاستمرار في العمل، وأن الجهد المبذول يتناسب مع العائد المادي، ويمكن تفسير النتائج

بارتباط الرغبة في الاستمرار في العمل بالعائد المادي المقدم جراء المجهود الذي يبذله الموظف، فإذا تناسب الجهد المبذول مع العائد المادي المقدم، يجعل الموظف راغب في الوظيفة، خاصة وأن المقابل المادي يتناسب مع مؤهلاته وجهده.

**الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب توزيع العوائد المادية والشعور بالمسؤولية  
اتجاه الوظيفة**

المجموع		لا		نعم		الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة توزيع العوائد المادية حسب الاستحقاق
%	ت	%	ت	%	ت	
100	19	31.6	6	68.4	13	نعم
100	31	19.4	6	80.6	25	لا
100	50	24	12	76	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب توزيع العوائد المادية والشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة ، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 76% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بشعورهم بالمسؤولية تجاه وظائفهم، وتدعمه أكبر نسبة ب 80.6% من الذين أجابوا بعدم توزيع العوائد المادية حسب درجة الاستحقاق، وأصغر نسبة 68.4% من المبحوثين يرون بأن العوائد المادية توزع حسب الاستحقاق، وبقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 24% من المبحوثين أجابوا بعدم شعورهم بالمسؤولية اتجاه وظائفهم، تدعمها أكبر نسبة 31.6% من المبحوثين أجابوا بأن العوائد المادية يوزع حسب درجة الاستحقاق، ونسبة 19% من الذين أفادوا بعدم توزيع العوائد المادية حسب الاستحقاق.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بشعورهم بالمسؤولية اتجاه وظائفهم، على الرغم من أنهم يرون أن العوائد المالية لا توزع حسب درجة الاستحقاق، ويمكن تفسير النتائج بأخلاقيات المهنة والمسؤولية التي يتمتع بها الموظفين

بالمؤسسة محل الدراسة، والذي تتبع من جانب ديني وأخلاقي، حتى وأن كان هناك اجحاف في حقه فهذا لا يمنع التزامه بمسؤولياته اتجاه الوظيفة الملقاة على عاتقه.

**الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب موقفهم من الإجراءات الإدارية واحترامهم**

### لمواقيت الدخول والخروج

المجموع		لا		نعم		الاحترام والالتزام بمواقيت الدخول والخروج الإجراءات الإدارية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	25	6	75	18	تتسم بالإنصاف
100	26	26.9	7	73.1	19	لا تتسم بالإنصاف
100	50	26	13	74	37	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب موقفهم من الإجراءات الإدارية واحترامهم لمواقيت الدخول والخروج، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 74% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا باحترامهم لمواقيت الدخول والخروج، وتدعمه أكبر نسبة ب 75% من الذين أجابوا باتسام الإجراءات الإدارية بالإنصاف، وأصغر نسبة 73.1% من المبحوثين يرون بأن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 26% من المبحوثين أجابوا بعدم احترامهم والتزامهم بمواقيت الدخول والخروج من العمل، تدعمها أكبر نسبة 26.9% من المبحوثين أجابوا بأن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف، ونسبة 25% من الذين أفادوا باتسام الإجراءات الإدارية بالإنصاف.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا باحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل والالتزام بها، خاصة وأن غالبيتهم يرون ان الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، ويمكن تفسير النتائج بأن شعور الموظف بالعدل وبأن القانون والإجراءات الإدارية تطبق على الجميع بدون محسوبية أو محاباة، يجعله يحترم ويلتزم بمواقيت الخروج والدخول من العمل، في ظل قانون يعاقب على التسيب.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في تطبيق القرارات الادارية

والاستعداد للاستمرار في العمل حتى التقاعد

المجموع		لا		نعم		الاستعداد للاستمرار في العمل حتى التقاعد
%	ت	%	ت	%	ت	
100	34	50	17	50	17	نعم
100	26	43.8	7	56,3	9	لا
100	50	48	24	52	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الاستعداد للاستمرار في العمل حتى التقاعد والتحيز في تطبيق القرارات الادارية، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 52% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا انهم مستعدين للاستمرار في العمل حتى التقاعد، وتدعمه أكبر نسبة ب 56.3% من الذين أجابوا بعدم تحيز في تطبيق القرارات الادارية، وأصغر نسبة 50% من المبحوثين يرون بأن تطبيق القرارات الإدارية فيه نوع من التحيز، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 48% من المبحوثين أجابوا بعدم استعدادهم للاستمرار في العمل حتى التقاعد، تدعمها أكبر نسبة 50% من المبحوثين أجابوا بتحيز تطبيق القرارات الادارية، ونسبة 43.8% من الذين أفادوا بعدم وجود أي تحيز في تطبيق القرارات الإدارية.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا باستعدادهم للاستمرار في العمل حتى سن التقاعد، خاصة وأن غالبيتهم أفادوا بعدم وجود أي تحيز في تطبيق القرارات الإدارية، ويشكل العدل بين الموظفين في القرارات الإدارية من الأسباب التي تجعل الموظف مرتاح في منصبه، وبالتالي رغبته في الاستمرار فيه.

الجدول رقم (14): يمثل توزيع المبحوثين حسب توافق متطلبات ومهام العمل مع القدرات في العمل واحترامهم والتزامهم بمواقيت الدخول والخروج من العمل

المجموع		لا		نعم		الاحترام والالتزام بمواقيت الدخول والخروج مناسبة متطلبات العمل مع القدرات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	26	11.5	3	88.5	23	تناسب
100	24	41.7	10	58.3	14	لا تناسب
100	50	26	13	74	37	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب توافق متطلبات ومهام العمل مع القدرات في العمل واحترامهم والتزامهم بمواقيت الدخول والخروج من العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 74% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا باحترامهم لمواقيت الدخول والخروج، وتدعمه أكبر نسبة ب 88.5% من الذين أجابوا بتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتهم في العمل، وأصغر نسبة 58.3% من المبحوثين يرون بأن متطلبات ومهام العمل لا تتناسب مع قدراتهم في العمل، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 26% من المبحوثين أجابوا بعدم احترامهم والتزامهم بمواقيت الدخول والخروج من العمل، تدعمها أكبر نسبة 41.7% من المبحوثين أجابوا بأن متطلبات ومهام العمل لا تتناسب مع قدراتهم في العمل ، ونسبة 11.5% من الذين أفادوا بمناسبة متطلبات ومهام العمل مع قدراتهم في العمل

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا باحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل والالتزام بها، وأنهم يرون أن متطلبات ومهام العمل تتناسب مع قدراتهم، وبالتالي عدم تعبهم وارهاقهم من العمل، وهو ما يؤدي الى راحتهم في العمل.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع المبحوثين حسب احترامهم واعلامهم في حال قيام المؤسسة بأي نشاطات خارجية والتزامهم بالوظيفة المقدمة لهم من قبل رئيس العمل

المجموع		لا		نعم		الالتزام بالوظيفة المقدمة لك من قبل رئيس العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	20	20	4	80	16	نعم
100	30	26.7	8	73.3	22	لا
100	50	24	12	76	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب احترامهم واعلامهم في حال قيام المؤسسة بأي نشاطات خارجية و التزامهم بالوظيفة المقدمة لهم من قبل رئيس العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو **76%** والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالتزامهم بالوظيفة المقدمة لك من قبل رئيس العمل، وتدعمه أكبر نسبة **80%** أقرروا بإعلامهم في حال قيام المؤسسة بأي نشاطات خارجية، وأصغر نسبة **73.3%** من المبحوثين يرون أقرروا بعدم إعلامهم في حال قيام المؤسسة بأي نشاطات خارجية، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة **24%** من المبحوثين أجابوا بعدم التزامهم المقدمة لك من قبل رئيس العمل، تدعمها أكبر نسبة **26.7%** من المبحوثين أقرروا بعدم إعلامهم في حال قيام المؤسسة بأي نشاطات خارجية، ونسبة **20%** من الذين أقرروا بإعلامهم في حال قيام المؤسسة بأي نشاطات خارجية.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بالتزامهم بالوظيفة المقدمة لهم من رئيس عملهم، وإعلامهم في حال قيام المؤسسة بأي نشاطات خارجية، ويمكن تفسير النتائج بأن اعلام الموظف يجعل الموظف يشعر بالأهمية داخل المؤسسة وبالتالي يعبر عن ذلك بالالتزام بالوظيفة المقدمة لهم من قبل رئيسهم في العمل.

### 3. استنتاج الفرضية الجزئية الأولى :

حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك بسبب تأثيره الكبير على العمل والإنتاجية، وهذا يحتم تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمات، وتعتبر العدالة التنظيمية

أحد المكونات الأساسية للهيكـل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعيا، يؤدي تجاوزها إلى تدمير القيم والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة وإدارتها والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية والاستمرار بالعمل، فالعدالة التنظيمية تتعلق بالظروف الوظيفية التي يشعر الموظفون من خلالها بأنهم يعاملون بإنسانية وبعـدالة أوبالظلم والمحاباة.

واستنادا لما سبق يمكن القول ان العدالة التنظيمية تعد شرط وحاجة أساسية للأداء الفعال للمنظمات والعاملين، لدرجة أنه في حال غيابها فإن المنظمات ستجد صعوبة في تحفيز وقيادة العاملين، وأردنا من خلال دراستنا البحث عن دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وهي الفرضية التي قمنا بصياغتها وبنائها في أول الأمر، وبعد عرض وتحليل البيانات الخاصة بهذه الفرضية خلصنا الى مجموعة من النتائج نوردها فيما يلي:

- يساهم توافق الراتب مع طبيعة العمل بالالتزام بالوظيفة المقدمة من قبل رئيس العمل، وهو ما أشارت اليه أعلى نسبة ب 76% من الذين أكدوا التزامهم بالوظيفة المقدمة إليهم من قبل رئيسهم من مجموع المبحوثين، وهم يرون أن الراتب يتناسب مع طبيعة العمل ب 93.3% ، هذا ما يتبين لنا من خلال الجدول رقم 9 .
- يؤدي تناسب المقابل المادي مع الجهد المبذول في الوظيفة، في رغبة العامل للاستمرار بالوظيفة، وهو ما أشارت اليه أعلى نسبة والتي قدرت ب 54% في الجدول رقم 10.
- يؤدي توزيع العوائد المادية حسب الاستحقاق والأحقية الى شعور الموظف بالمسؤولية تجاه وظيفته، وهو ما أشارت اليه أعلى نسبة ب 76% في الجدول رقم 11 .
- يساهم الانصاف والعدل في الإجراءات الإدارية الى احترام الموظف بمواقبت الدخول والخروج من العمل، وهو ما اشارت اليه أعلى نسبة ب 74% في الجدول رقم 12

- يساهم تطبيق القرارات الإدارية بدون تحيز، الى زيادة رغبة العامل واستعداده للاستمرار في العمل حتى سن التقاعد، وهو ما بينتهم أعلى نسبة ب 52% في الجدول رقم 13
- يؤدي تناسب قدرات العامل مع قدرات العمل الى احترام العامل لمواقيت الدخول والخروج من العمل، وهو ما تشير اليه أعلى نسبة والمقدرة ب 74% في الجدول رقم 14
- كما أن إعلام الموظف في حال قيام المؤسسة بأي نشاطات خارجية من شأنه أن يدفع الموظف الى الالتزام بالوظيفة المقدمة له من قبل رئيسه في العمل، وهو ما تشير اليه اعلى نسبة ب 76% في الجدول رقم 15.

#### 4. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على: " يؤثر الالتزام التنظيمي بأبعاده على تحسين أداء العمال واستمرارهم في المؤسسة".

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب التكرارات ونسبة الارتباط بين عبارات

الاستبيان، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

**الجدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب القرارات التي يتخذها المدير وتحسين أدائهم في العمل**

المجموع		لا		نعم		الالتزام بالعمل وتحسين الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	
100	25	24	6	76	19	قرارات المدير متحيزة
100	25	32	8	68	17	غير متحيزة
100	50	28	14	72	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب اتخاذ المدير القرارات المرتبطة بعملهم ومساهماتهم والتزامهم بالعمل و تحسين أداءهم، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 72% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أقرروا بمساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء، وتدعمه أكبر نسبة 76% من الذين أقرروا باتخاذ المدير لقرارات غير متحيزة مرتبطة بعملهم، وأصغر نسبة 68% من المبحوثين يرون أن المدير يتخذ لقرارات متحيزة مرتبطة بعملهم، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 28% من المبحوثين أفادوا بعدم مساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء، تدعمها أكبر نسبة 32% من المبحوثين أجابوا يرون أن المدير يتخذ لقرارات غير متحيزة مرتبطة بعملهم، وأصغر نسبة 24% من الذين أقرروا باتخاذ المدير لقرارات متحيزة مرتبطة بعملهم.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بأن الالتزام في العمل يساهم في تحسين الأداء، ويمكن تفسير النتائج بأن الالتزام بالعمل من قبل الأفراد يساعد على تحليل السلوك الإداري لتقييم أداء العاملين وفهمه وتعديله، كما أنه يبرز الطاقات ويميز الأداء، لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشر لتقييم أداء العاملين، خاصة في ظل عدالة في اتخاذ القرارات من قبل المدير.

الجدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب الإجراءات الإدارية والتزامهم بعملهم

ومساهماتهم في تحسين أدائهم في العمل

المجموع		لا		نعم		مساهمة الالتزام بالعمل في تحسين الأداء الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	20.8	5	79.2	19	نعم
100	26	34.6	9	65.4	17	لا
100	50	28	14	72	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الإجراءات الإدارية التي تتسم بالإنصاف ومساهمة العمال بالالتزام بالعمل لتحسين الأداء، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 72% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أقرروا بمساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء، وتدعمه أكبر نسبة 79.2% من الذين أفادوا بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، وأصغر نسبة 65.4% من المبحوثين أفادوا بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 28% من المبحوثين أفادوا بعدم مساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء، تدعمها أكبر نسبة 34.6% من المبحوثين أجابوا الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف، وأصغر نسبة 20.8% من الذين أفادوا الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بأن الالتزام في العمل يساهم في تحسين الأداء وأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، ويمكن تفسير النتائج بأنه يحس الموظف بالعدالة والإنصاف من خلال الإجراءات الإدارية المعمول بها في المؤسسة، يشعر بالراحة، وبالتالي تنمي له الشعور بالالتزام والمسؤولية، وهو ما يساهم في تحسن أدائه في العمل.

الجدول رقم (18): التحيز في تطبيق القرارات الادارية والرغبة في الاستمرار في العمل

المجموع		لا		نعم		الاستعداد للاستمرار في العمل حتى بلوغ سن التقاعد
%	ت	%	ت	%	ت	
100	26	42.3	11	57.7	15	نعم
100	24	54.2	13	45.8	11	لا
100	50	48	24	52	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الشعور بأن الإجراءات تتسم بالإنصاف والاستعداد للاستمرار في العمل حتى بلوغ التقاعد، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 52% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أفادوا باستعدادهم للاستمرار في العمل حتى بلوغ سن التقاعد ، وتدعمه أكبر نسبة 57.7% من الذين أفادوا بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، وأصغر نسبة 45.8% من المبحوثين أفادوا بأن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف، وبقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 48% من المبحوثين أفادوا بعدم استعدادهم للاستمرار في العمل حتى بلوغ سن التقاعد، تدعمها أكبر نسبة 54.2% من المبحوثين أجابوا بأن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف ، وأصغر نسبة 42.3% من الذين أفادوا بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا باستعدادهم للاستمرار في العمل حتى سن التقاعد، وأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، ويمكن تفسير النتائج بأن الانصاف والعدل في الإجراءات الإدارية ينمى لدى الموظف الشعور بالراحة والرغبة والحافز لتقديم ما هو أكثر في العمل والاستمرار فيه، حتى سن التقاعد.

الجدول رقم (19): العلاقة بين الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك ووجود تحيز في تطبيق القرارات الإدارية

المجموع		لا		نعم		الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك وجود تحيز في تطبيق القرارات الإدارية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	20.8	5	79.2	19	نعم
100	26	26.9	7	73.1	19	لا
100	50	24	12	76	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك ووجود تحيز في تطبيق القرارات الادارية، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 76% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أفادوا بشعورهم بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليهم، وتدعمه أكبر نسبة 79.2% من الذين أقرروا بوجود تحيز في تطبيق القرارات الادارية ، وأصغر نسبة 73.1% من المبحوثين أفادوا بعدم وجود تحيز في تطبيق القرارات الادارية، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 24% من المبحوثين أفادوا بعدم شعورهم بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليهم، تدعمها أكبر نسبة 26.9% من المبحوثين أجابوا بعدم وجود أي تحيز في تطبيق القرارات الادارية، وأصغر نسبة 20.8% من الذين أفادوا بوجود تحيز في تطبيق القرارات الادارية.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بشعورهم بالمسؤولية تجاه الوظيفة الموكلة اليهم وعدم وجود أي تحيز في تطبيق القرارات الادارية، ويمكن تفسير النتائج بأن العدالة في تطبيق القرارات الإدارية سواء عقوبات او تحفيزات أو مكافآت، تعطي للموظف الشعور بالحماية والحرية وبالتالي هذا ينمي له الشعور بالمسؤولية تجاه وظيفته.

الجدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب معارضتهم للقرارات المتخذة من قبل المسؤول ومساهماتهم في الالتزام في العمل لتحسين الأداء

المجموع		لا		نعم		مساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء السماح لك معارضة القرارات المتخذة من قبل مسؤولك والمتعلقة بوظيفتك
%	ت	%	ت	%	ت	
100	28	14.3	4	85.7	24	نعم
100	22	45.5	10	54.5	12	لا
100	50	28	14	72	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب معارضتهم للقرارات المتخذة من قبل المسؤول ومساهماتهم في الالتزام في العمل لتحسين الأداء ، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 72% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أقرروا بمساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء، وتدعمه أكبر نسبة 85.7% من الذين أفادوا بالسماح لهم بمعارضة القرارات المتخذة من قبل مسؤوليهم المتعلقة بوظيفتهم، وأصغر نسبة 54.5% من المبحوثين أفادوا بعدم السماح لهم بمعارضة القرارات المتخذة من قبل مسؤوليهم المتعلقة بوظيفتهم ، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 28% من المبحوثين أفادوا بعدم مساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء، تدعمها أكبر نسبة 45.5% من المبحوثين أجابوا بعدم السماح لهم بمعارضة القرارات المتخذة من قبل مسؤوليهم المتعلقة بوظيفتهم، وأصغر نسبة 14.3% من الذين أفادوا بالسماح لهم بمعارضة القرارات المتخذة من قبل مسؤوليهم المتعلقة بوظيفتهم.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بأن الالتزام في العمل يساهم في تحسين الأداء وأنه مسموح لهم بمعارضة القرارة المتخذة من قبل مسؤوليهم المتعلقة بالوظيفة، ويمكن تفسير النتائج بأن معالجة مشكلات العاملين يقوم على أساس التفاهم والتعاون المشترك بين المنظمة والعاملين للوصول إلى مجموعة من الأهداف المشتركة لصالح الطرفين. من هنا على المنظمة أن لا تعتقد أنها صاحبة الحق في اتخاذ أي قرار له علاقة بالعاملين بمعزل عن آرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذه، ينطبق هذا الاتجاه من الإحساس

بأهمية القوى البشرية ومدى تأثيرها ومساهمتها في تحقيق الأهداف، لن يتأثر هذا التأثير ولن تكون تلك المساهمة إلا إذا شعر العاملون بتلك الأهمية للمنظمة باعتبارها أحد الموارد الأساسية من خلال معالجة مشاكلهم بموضوعية وبحزم وبسرعة ومن خلال المشاركة في معالجة أي مشكلة قد تظهر، وهو ما يساهم بالتزامهم بوظائفهم، مما يساهم بتحسين أدائهم.

الجدول رقم (21): توزيع المبحوثين حسب تعامل المسؤول معهم عند اتخاذ أي قرار يتعلق بعملهم والتزامهم بالعمل وتحسين أداءهم

المجموع		لا		نعم		مساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء يتعامل معك المسؤول باحترام
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	26.7	8	73.3	22	نعم
100	20	30	6	70	14	لا
100	50	28	14	72	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب تعامل المسؤول معهم عند اتخاذ أي قرار يتعلق بعملهم و التزامهم بالعمل وتحسين أداءهم ، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 72% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أقرؤا بمساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء، وتدعمه أكبر نسبة 73.3% من الذين أفادوا بأن المسؤول يتعامل معهم باحترام عند اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم، وأصغر نسبة 70% من المبحوثين أفادوا بأن المسؤول لا يحترمهم عند اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 28% من المبحوثين أفادوا بعدم مساهمة الالتزام في العمل في تحسين الأداء، تدعمها أكبر نسبة 30% من المبحوثين أجابوا بأن المسؤول لا يحترمهم عند اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم، وأصغر نسبة 26.7% من الذين أفادوا بأن المسؤول يتعامل معهم باحترام عند اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بأن الالتزام في العمل يساهم في تحسين الأداء وأن المسؤول يتعامل معهم باحترام عند اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم، ويمكن تفسير النتائج بأن عملية الاتصال تعتبر وسيلة تربط بواسطتها أعضاء المنظمة بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي ومهم، ولا شك العلاقة المبنية على الاحترام تساهم في بناء روابط الثقة بين المسؤول والموظفين، وبذلك يسعى الموظفون لتحسين أدائهم حتى يكون على قدر الثقة والمسؤولية الموكلة إليهم.

الجدول رقم (22): العلاقة بين الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك والشعور بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف

المجموع		لا		نعم		الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف
%	ت	%	ت	%	ت	
100	26	23.1	6	76.9	20	نعم
100	24	25	6	75	18	لا
100	50	24	12	76	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك ووجود تحيز في تطبيق القرارات الادارية، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 76% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أفادوا بشعورهم بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليهم، وتدعمه أكبر نسبة 76.9% من الذين أفادوا بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، وأصغر نسبة 75% من المبحوثين أفادوا بأن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف، ويقابله (يعني الاتجاه العام) نسبة 24% من المبحوثين أفادوا بعدم شعورهم بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليهم، تدعمها أكبر نسبة 25% من المبحوثين أجابوا بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، وأصغر نسبة 23.1% من الذين أفادوا بأن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بشعورهم بالمسؤولية تجاه الوظيفة الموكلة إليهم وأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، ويمكن تفسير النتائج بأن العدالة في تطبيق القرارات الإدارية سواء عقوبات او تحفيزات أو مكافآت، تعطي للموظف الشعور بالحماية والحرية وبالتالي هذا ينمي له الشعور بالمسؤولية تجاه وظيفته.

## 5. استنتاج الفرضية الجزئية الثانية :

يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة أداء العمال، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمين أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

بحيث تؤد الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق للتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على الظواهر السلبية في المؤسسة وتخفيض آثارها، بحيث يؤدي الالتزام الى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وأردنا من خلال دراستنا البحث عن تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده على تحسين أداء العمال واستمرارهم في المؤسسة، وهي الفرضية التي قمنا

بصياغتها وبنائها في أول الأمر، وبعد عرض وتحليل البيانات الخاصة بهذه الفرضية خلصنا الى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- تؤدي المؤسسات التي تتخذ قراراتها بدون تحيز وبإنصاف بين العمال، الى تنمية التزامهم الوظيفي وهو ما يساهم في تحسين أدائهم في العمل، وهو ما أشارت اليه أعلى نسبة والمقدرة ب 72% في الجدول رقم 16

- تساهم الإجراءات الإدارية المنصفة بين العمال الى تنمية الالتزام الوظيفي لدى العامل، وبالتالي تحسين أدائهم في العمل، وهو ما أشارت إليه أعلى نسبة 72% في الجدول رقم 17

- تساهم الإجراءات الإدارية المنصفة الى استعداد الموظف للاستمرار في العمل حتى بلوغ سن التقاعد، وهو ما أشارت اليه أعلى نسبة والمقدرة ب 52% في الجدول رقم 18

- يؤدي عدم تحيز في تطبيق القرارات الإدارية الى شعور الموظف بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليه.

- يؤدي احترام العمال والسماح لهم معارضة ومناقشة القرارات المتخذة من قبل مسؤولهم في العمل الى زيادة التزامهم في العمل في ظل سياسة تشاركية، وبالتالي تحسين أدائهم في العمل، وهو ما أشارت اليه أعلى نسبة 72% في الجدول رقم 20 .

- يؤدي الاحترام المتبادل بين المسؤول والعامل عند اتخاذ أي قرار متعلق بالعمل، الى شعور العامل بالأهمية، وهو ما يؤدي الى تحسين أدائه في العمل، وهو ما اشارت ايه أعلى نسبة 72% في الجدول رقم 21 .

- تساهم الإجراءات الإدارية المنصفة الى شعور الموظف بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليه، وهو ما تشير اليه أعلى نسبة، والمقدرة ب 52% في الجدول رقم 22.

## 6. الاستنتاج العام:

من خلال تفسير نتائج الدراسة الميدانية وعلى ضوء الفرضيات الجزئية تبين لنا أن:

الفرضية العامة تحققت وذلك أننا وجدنا ان توجد علاقة بين العدالة التنظيمية الالتزام التنظيمي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية .

- الفرضية الجزئية الاولى والتي تنص على أن " تساهم أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي".

ثبت تحققها ميدانيا، حيث لا يتم هذا الالتزام إلا بوجود عدالة تنظيمية تتسم بالإنصاف والمساواة بين الموظفين بالمؤسسة، فالعدالة التنظيمية تعتبر من المواضيع

المهمة في مجال السلوك التنظيمي ولما لها من تأثير على سلوك الفرد حيث تعتبر العدالة التنظيمية احد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم وخلق البيئة أو المناخ الايجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، إن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان ،فلا يمكن تحقيق الالتزام إلا بوجود عدالة تنظيمية لشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المنظمة والرغبة في البقاء فيه، والعمل بأقصى جهد وطاقة لتجسيد الأهداف المراد الوصول إليها وتجسيد القيم كذلك.

فالالتزام التنظيمي يعتبر أو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر إنتاجا إذا تحققت العدالة لدى المرضين وهذا ما أكدته أغلب الدراسات.

- **الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أن "يؤثر الالتزام التنظيمي بأبعاده على العمال بتحسين أدائهم واستمرارهم في المؤسسة".**

وبعد عرض وتحليل البيانات وجدنا بأن الفرضية قد تحققت، فطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكما زاد الالتزام زادت جودة الأداة الوظيفي فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء أفرادها أداءً متميزاً، حيث تشير معظم الدراسات التي تعمقت في الالتزام التنظيمي بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده وبين أداء العاملين فالأداء التميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع والالتقان والابتكار لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة.

ويعتبر الالتزام التنظيمي هو العملية الكفيلة بتنظيم الموارد في أي مؤسسة كانت، وبالتالي فهي عملية من العمليات التنظيمية التي تجعل الفرد يقوم بالمهام والمتطلبات الوظيفية

والاستقرار في العمل حيث يساهم في تخفيض المشاكل بين الإدارة والعمال، فكل عامل مدرك بمدى أهمية العمل وتحقيق الأهداف لتلك المؤسسة، ويظهر الالتزام التنظيمي من خلال أداء العاملين وتميزهم، فالأداء هو ذلك العمل الذي يقدمه العامل للمؤسسة من أجل رفع المستوى الخدماتي أو الإنتاجي.

ويمارس الالتزام التنظيمي دورا كبيرا في تنظيم وتطوير المؤسسات فيجعل العاملين دائمون للحضور ويعملون على أحسن وجه للعمل، إضافة على ذلك يكون لديهم القدرة في سرعة الإنجاز بكفاءة عالية (أقل وقت وجهد وتكلفة).

لذا فقد بينت بعض الدراسات أنه كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة زاد مستوي إنتاجها غير أنه يؤدي كذلك إلى إدراك العامل لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، كما أن للالتزام دور في ارتفاع جودة العمل من خلال الدقة والسرعة في تنفيذ العمل وقلة الأخطاء وغيره.

فيصبح العامل له قناعة بأن أهداف المؤسسة هي أهدافه ويسعي لتحقيقها على أكمل وجه ويعمل على تقديم كل ما هو أحسن وأفضل لتلك المؤسسة.

## • خاتمة

و ختاماً لدراستنا ومن خلال ما تم عرضه و المتعلقة بمتغيرين مهمين في مجال علم الاجتماع وهما العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) ، وكخلاصة لما جاء فيها فلقد تبين لنا أن تحقيق التزام العاملين هو احد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها لما له من اثر ايجابي وذلك من خلال العدالة التي توفرها لهم المؤسسة، بحيث تعتبر العدالة التنظيمية شرطا أساسيا ومهما يجب توفيره داخل كل منظمة .

فهي تشكل اكبر دافع للانجاز وهي التي تحدد بدورها نجاح المنظمة من فشلها، فالاحترام والتقدير في المعاملة بين الموظف والمدير كلها من قيم ومبادئ تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر بذلك على سلوك العاملين فيها والتزامهم بعملهم ويظهر ذلك في مدى شعورهم بالانتماء لها والفخر والاعتزاز بها، كما يظهر أيضا في تحمل المسؤولية تجاه المؤسسة وذلك بانجاز جميع

مهام العمل وعدم تأجيلها والتهاون فيها، والتحسين من أدائهم بالإضافة إلى تحقيق الرغبة في الاستمرار في المؤسسة بفضل الإحساس بالسعادة والرضا عن وظائفهم.

فكلها مؤشرات تؤثر في الالتزام التنظيمي وقد تزيد من درجته أو تخفض منه ، إذن فالعدالة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي فعدالة المؤسسة هي المحرك الأساسي للالتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة .

واخيرا استنادا الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة وبهدف الارتقاء بالعدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والرفع من الالتزام التنظيمي للعمال يتبين لنا ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كالتالي

-العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية والاهتمام بالموارد البشرية عن طريق تنميتها وتطويرها وبالتالي ضمان التزامهم بعملهم ومؤسساتهم.

-ضرورة ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال وذلك من خلال توعيتهم عن طريق دورات التدريب والتثقيف.

-الحياد والانصاف في توزيع العمل.

-توفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تسودهما الهدالة التنظيمية بابعادها المختلفة.

-تبني نظام حوافز وفق معايير التميز والابداع في العمل.

-التركيز على التزام العاملين من جانب حبهم للعمل.

-التكثيف من الدراسات حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.



## قائمة المراجع:

اولا: المراجع باللغة العربية :

### - القواميس و المعاجم

1. تعريف ومعنى مؤسسة في معجم المعاني الجامع- معجم عربي عربي.
2. ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.

### الكتب

1. احمد يوسف دودين : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
2. بدري رجاء وحيد : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ، دار الفكر دمشق ، 2000.
3. بشير صالح الرشيد : مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث الكويت ، 2000.
4. بو الشرش كمال : الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2015.
5. خالد حامد : منهج البحث العلمي ، دار ربحانة ، القبة ، الجزائر ، 2003.
6. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر ، الطبعة 1، 2008.
7. رولز جون : العدالة كأنصاف اعادة الصياغة، ط1، ترجمة اسماعيل حيدر حاج المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، 2009.

8. سلاطانية بلقاسم ،الجيلالي حسان : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004.
9. شافا فرانكفورت ، ناشمياز دافيد ناشمياز : طرائق البحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة ليلي الطويل، دار بترا، دمشق، سوريا ،2004.
10. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، مصر، الإسكندرية، 2005.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2004.
12. عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية : دار الفكر العربي، القاهرة مصر ،2001، ص147.
13. عبد الهادي احمد الجوهري ، علي عبد الرزاق إبراهيم :المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،جمهورية مصر العربية، 2002.
14. العساف صالح بن محمد: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010.
15. فليه فاروق عبده ،المجيد السيد عبد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة2 دار المسيرة، عمان، الأردن،2009 .
16. فوزي غرابيه وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة3، عمان، 2002.

17. ماجد محمد الخياط: أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
18. محفوظ احمد جودة : ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
19. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب : الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل ، ط1 ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
20. محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
21. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
22. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 2، دار القصبه، الجزائر، 2010.
23. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
24. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية و فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والايمان للنشر و التوزيع ، دمشق ، 2015 .

### الرسائل الجامعية :

1. ايناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة

ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، مكة، المملكة العربية السعودية، 2007.

2. جقيدل سمية : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

3. حواس أميرة رفعت محمد: اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر ، 2003 .

4. حياة الذهبي : العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة ادرار ، الجزائر، 2013 -2014.

5. خرموش مراد رمزي : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف, رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 .

6. شذا لطفي محمود، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين ، 2012.

7. صابرين مراد ، نمر ابو جاسر: اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة السلامية ، غزة، 2010 .

8. الطائي رنا ناصر صبر: الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية لاراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007، ص85.

9. العتيبي مشعل بن حمس : دور البرامج التدريسية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008، ص 67.

10. العيادي احمد حميد محمد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبيتين محافظة جدة رسالة ماجستير كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2000.

11. محمد الصعامة : اثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة اردب، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2015.

12. محمد بن غالب العوفي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2005 .

13. الوزان خالد محمد احمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والدراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

#### المجلات :

1. يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة البحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2015.

2. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، جامعة بسكرة ، مجلة تاريخ العلوم ، العدد السادس، 2014 ، ص70.
3. -امينة حلمي مصطفى : العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية و علاقتها بسلوك المواطنة ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد الواحد و اربعون ، الجزء 3، 2017 .
4. بدر ابو تايه : اثار العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، المجلد 20 ، العدد 2 ، 2012 .
5. بن صافية فاطمة الزهراء: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2، 2015.
6. الخشروم محمد مصطفى: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011.
7. خضير نعمة عباس وآخرون : الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996.
8. العطوي عامر علي حسين : اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي ، دراسة تحليلية لاراء اعضاء الكادر التدريسي لكلية الادارة و الاقتصاد، القديسية ، مجلة القديسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد العاشر ، العدد الاول ، 2007 .

9. الفهداوي فهمي و القطاونة: تاثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر الحكومية المركزية في محافظات، الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24 ، العدد 2، 2004 .
10. محفوز احمد جودة : ادارة الموارد البشرية ، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010، ص 307 .
11. محمد عبدالسعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد44، 2016.
12. محمد مصطفى الخرشوم: دور العدالة التعاملية في تحقيق ضغوط صراع الدور، دراسة ميدانية تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، قسم ادارة الاعمال، المجلد26، العدد 2، 2010.
13. نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد8، العدد24 جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق ، 2012.

#### المواقع الالكترونية

- عادل عامر: العدالة التنظيمية، مقال الكتروني منشور في (2019/03/20) على موقع <https://pulpit.alwatanvoice.com> (تاريخ الاطلاع: 2022/04/03، 21:00)

الملحق

جامعة مولود معمري - تامدة - تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

فرع علم الاجتماع

استمارة البحث الميداني



## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي المورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

تحت اشراف:

الدكتورة أ.د. خيضر جميلة

من اعداد الطالبتان :

- عيسات نسيمة

- علاء فاذية

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع، نحن بصدد اجراء دراسة ميدانية بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي المورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية.

لذلك نتقدم بطلبنا هذا المتمثل في مجموعة من الاسئلة حول الموضوع. ونرجو منكم الاجابة بكل موضوعية وسوف يكون لكم فضلا كبيرا في مساعدتنا على تحقيق اهداف الدراسة. علما ان هذه المعلومات تستخدم لغرض علمي فقط.

ضع علامة x امام الاجابة

الم ٢٠٢٠

## المحور الاول: البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر  انثى   
2- السن : من 25 الى 34 سنة  من 35 الى 44 سنة   
من 45 سنة فاكثر

3- الحالة المدنية : اعزب  متزوج  مطلق   
ارمل

4- المستوى التعليمي : ثانوي  ليسانس  ماستر

ماجستير  دكتورة  بروفيسور   
شهادات اخرى ان وجدت

.....:

5- الاقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات   
من 11 الى 15 سنة  اكثر من 15 سنة

6- المركز الوظيفي : موظف عادي  رئيس قسم   
مدير وحدة ادارية

7- نوع الوظيفة : ادارية  خدماتية  اكاديمية

## المحور الثاني: ابعاد العدالة التنظيمية

1- هل الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملك ؟

نعم  لا

2- هل تتناسب متطلبات و مهام عملك مع قدراتك في العمل ؟

نعم  لا

3- هل الجهد الذي تبذله في عملك يتناسب مع ما تحصل عليه من عائد مادي ؟

نعم  لا

4

- هل توزع العوائد المادية على الموظفين على حسب الاستحقاق ؟

نعم  لا

5- هل جدول عملك مناسب ؟

نعم  لا

6- هل تشعر ان الاجراءات الادارية تتسم بالإنصاف ؟

نعم  لا

7- هل تشعر ان هناك تحيز في تطبيق القرارات الادارية ؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم فكيف ذلك .....

8- برايك هل يتخذ المدير القرارات المرتبطة بعملك بأسلوب غير متحيز ؟

نعم  لا

9- هل تجمع الادارة المعلومات الدقيقة الكاملة في اتخاذ القرارات ؟

نعم  لا

10- هل يتم شرح المبررات التي دفعت المسؤولين الى اتخاذ القرارات بشأن جوانب عملك ؟

نعم  لا

11- هل يتعامل معك المسؤول بكل احترام عند اتخاذ اي قرار متعلق بعملك ؟

نعم  لا

12- هل يسمح لك بالمعارضة على القرارات المتخذة من قبل المسؤول المتعلقة بوظيفتك؟

نعم  لا

13- هل يتم اعلامك في حال قيام المؤسسة باي نشاطات خارجية ؟

نعم  لا

### المحور الثالث : ابعاد الالتزام التنظيمي

1- هل تشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم  لا

2- هل تلتزم بالوظيفة المقدمة لك من قبل رئيس العمل؟

نعم  لا

3- هل تعتبر مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلك؟

نعم  لا

4- هل تتوافق قيمك و مبادئك الشخصية مع قيم و مبادئ مؤسستك و طبيعة عملك؟

نعم  لا

5- هل التزمك بعملك يساهم في تحسين اداءك الوظيفي؟

نعم  لا

6- هل ترغب في الاستمرار في العمل داخل مؤسستك؟

نعم  لا

7- هل لديك الاستعداد للاستمرار في العمل حتى بلوغ التقاعد؟

نعم  لا

8- هل تشعر بالمسؤولية اتجاه الوظيفة الموكلة اليك؟

نعم  لا

9- هل تدافع عن مؤسستك في حالة الاساءة اليها؟

نعم  لا

10- هل تشعر بالفخر في عملك في هذه المؤسسة؟

نعم  لا

11- هل تحترم و تلتزم بمواقيت الدخول و الخروج من العمل؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم لماذا؟

الضمير المهني

حب العمل

الخوف من الخصم من الاجر

سبب اخر .....  
.....

12- ما هي الإجراءات المطبقة في حالة التأخر او الغياب عن العمل ؟

استجواب شفهي او كتابي  خصم في الاجر

13- اذا اتاحت لك الفرصة في العمل في مؤسسة اخرى هل ستوافق ؟

نعم  لا

14- هل تعاني من صعوبات و صراعات في العمل ؟

نعم  لا