

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: ...../2020

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي

الإدارة الجامعية

دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس. تخصص: تنظيم وعمل

وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

إعداد الطلبة:

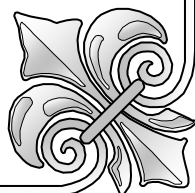
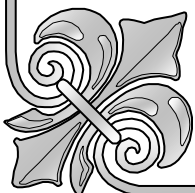
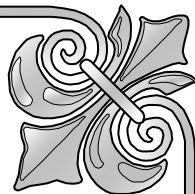
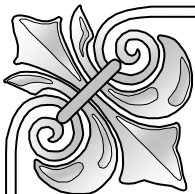
\*د/ضياف زين الدين

\*دهمش خديجة

اللجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د/ مصباح جلاب
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	د/ ضياف زين الدين
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	د/ مناصرية عمر

السنة الدراسية 2020/2019





## كلمة شكر



"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه» الآية 14 سورة النمل

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وان يجعله في ميزان حسناتنا، وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه

يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "9/

**ضياف زين الدين** الذي كان عوننا لي وموجهنا وناصحا حتى ظهر هذا

العمل إلى النور، أدامه الله في خدمة العلم وطلبة العلم أن شاء الله

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين إدارة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وللتحقق من فرضيات البحث تم اعتماد المنهج الوصفي، من خلال تطبيق مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الالتزام التنظيمي، على عينة تم اختيارها بالطريقة القصدية ، والتي تكونت من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة البالغ عددها 50 موظفا وموظفة من أصل حوالي 160 موظفا يمثلون المجتمع الأصلي، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية
- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية
- توجد علاقة بين العدالة الاجرائية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية
- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التفاعلية ، الالتزام التنظيمي

**Abstract:**

The current study aimed to identify the relationship between organizational justice management and organizational commitment among the staff of the College of Humanities and Social Sciences at the University of Messila, and to verify the research hypotheses, the descriptive approach was adopted, through the application of the Organizational Justice Scale and the Systemic Commitment Scale, on a sample chosen by the intentional method, which was formed Of the 50 employees of the College of Humanities and Social Sciences at the University of Messila, of which there are 50 employees out of about 160 employees who represent the original community. After statistical treatment of the data, the study concluded the following results:

There is a relationship between organizational justice and organizational commitment among university administration employees

There is a relationship between distributive justice and organizational commitment among university administration employees

There is a relationship between procedural justice and organizational commitment among university administration employees

There is a relationship between reactive justice and organizational commitment among university administration staff

**Key words:** reactive justice, organizational commitment

رقم الصفحة	فهرس الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
4	1- إشكالية الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة :
6	3- أهمية الدراسة :
7	4- أسباب اختيار الموضوع:
7	5- تحديد المصطلحات
8	6- الدراسات السابقة:
<b>الفصل الثاني: العدالة التنظيمية</b>	
14	تمهيد:
15	1- مفهوم العدالة التنظيمية
17	2- أبعاد العدالة التنظيمية
24	3- أهمية العدالة التنظيمية
26	4- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي</b>	
32	تمهيد
33	1- مفهوم الالتزام التنظيمي

35	2- خصائص الالتزام التنظيمي
37	3- أهمية الالتزام التنظيمي
38	4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة فيه
43	5- أبعاد الالتزام التنظيمي
47	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية</b>
49	تمهيد
50	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
51	ثانياً: الدراسة الأساسية
51	1- منهج الدراسة
51	2- حدود الدراسة
52	3- مجتمع وعينة الدراسة
53	4- أدوات الدراسة
64	5- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية
	<b>الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
67	أولاً/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
68	ثانياً/ التحقق من فرضيات الدراسة
68	1- عرض نتائج الفرضية العامة
69	2- عرض نتائج الفرضية الأولى
70	3- عرض نتائج الفرضية الثانية
71	4- عرض نتائج الفرضية الثالثة
72	ثالثاً/ تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

74	استنتاج عام
75	اقتراحات
77	خاتمة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق

الصفحة	فهرس الجداول
54	جدول رقم (1) يوضح توزيع بنود العدالة التنظيمية في الاستبيان
55	الجدول رقم (2) يوضح ثبات استبيان العدالة التنظيمية عن طريق ألفا كرونباخ
56	الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التوزيعية مع درجته الكلية
57	الجدول رقم (4) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة الإجرائية مع درجته الكلية
58	الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التفاعلية مع درجته الكلية
59	الجدول رقم (6) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان العدالة التنظيمية مع درجته الكلية
60	الجدول رقم (7) يوضح ثبات استبيان الالتزام الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ
61	الجدول رقم (8) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام العاطفي مع درجته الكلية
62	الجدول رقم (9) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المعياري مع درجته الكلية
63	الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المستمر مع درجته الكلية
64	الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان العدالة التنظيمية مع درجته الكلية
67	جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة
68	الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي
69	الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي
70	الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين العدالة الاجرائية والالتزام الوظيفي
71	الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام الوظيفي

الصفحة	عنوان الشكل
24	شكل رقم (01) يوضح أبعاد العدالة التنظيمية
46	شكل رقم (2) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي

# مقدمة



## مقدمة:

إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة فاعلة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين والرؤساء أو المديرين، للوصول إلى مستويات الولاء التنظيمي من المرؤوسين مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة لتحقيق الأهداف المرجوة والتعاون، للوصول إلى جودة الإنتاج أو الخدمات.

تشهد المؤسسة الجزائرية في الآونة الأخيرة موجة إضرابات واحتجاجات عمالية مست مختلف القطاعات ، إذ تمحورت مطالبها بشكل عام حول زيادة الأجور وإعادة النظر في المنح وإعادة النظر في التصنيف المهني وغيرها كثير. هذه الحالة أثرت سلبا على الحياة اليومية للأفراد عامة وعمال المؤسسات التعليمية خاصة ، حيث أصبح جل العاملين يشعرون بأن هناك ظلما ، وهضما للحقوق ، مما يولد الشعور بعدم توفر العدالة، مما دفع بالإدارة إلى ضرورة الاهتمام والعناية بالأبعاد القيمية والأخلاقية كالعدالة التنظيمية، وضرورة تكامل هذه المعتقدات والقيم التنظيمية مع سلوكياتهم الإدارية.

فالعدالة التنظيمية تعتبر عنصرا مهما ذو تأثير كبير على المؤسسة و على وظائفها ، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل.

حيث أن إحساس العاملين أو الموظفين بالعدالة يمكن أن يعطي دافعا قويا لهم لرفع مستويات أدائهم والتزامهم التنظيمي داخل المنظمة في سبيل الارتقاء بها نحو الأفضل. وبما أن الالتزام التنظيمي هو أحد أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات



والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهر مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني واهتمت أساساً بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني، واستيعاب محتواه الفكري، ونظراً لأهمية هذا السلوك كان لزاماً على مختلف المنظمات أن تسعى جاهدة إلى تنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة عمل عادلة .

من أجل ذلك سوف نحاول التطرق إلى موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من خلال بحثنا هذا والذي تم تقسيمه إلى جزئين:

**الجزء الأول نظري:** والذي تناول في طياته ثلاثة فصول :

**فصل أول خاص بالإطار العام للدراسة** طرحنا في إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهمتها، أسباب اختيار الموضوع وكذا الدراسات السابقة.

**فصل ثاني** تطرقنا فيه إلى متغير العدالة التنظيمية ومفاهيمها أبعادها أهمتها والنظريات المفسرة لها.

**الفصل الثالث:** خاص بالمتغير التابع ألا وهو الالتزام التنظيمي بمفاهيمه، خصائصه، أهميته، مراحل تطوره والمتغيرات المؤثرة عليه وكذا أبعاده.

**الجزء الثاني تطبيقي:** والذي ضم فصلين: الفصل الرابع خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفصل خامس خاص بعرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة :
- 3- أهمية الدراسة :
- 4- أسباب اختيار الموضوع:
- 5- تحديد المصطلحات
- 6- الدراسات السابقة:



## 1- إشكالية الدراسة

تولي الدول والمجتمعات اهتماما كبيرا بعنصر الموارد البشرية باعتباره عنصرا استراتيجيا من أجل ضمان سيرورة حسنة للمنظمة وتحقيق أهدافها والدفع بها نحو الأمام، لذا نجد العديد من الدراسات التي قام بها علماء وباحثون في مجال علم النفس التنظيم والعمل من أجل تطوير أساليب تمكنها من تنمية ولاء الموظفين لإداراتهم، فلو نظرنا إلى الجامعة كقطاع مهم تركز عليه الدولة وتعتمد عليها في بناء مجتمعها وتنميته في مختلف المجالات، نجدها تهتم بدراسة المفاهيم الإدارية، والتي من بينها نجد موضوع العدالة التنظيمية والذي حضي باهتمام عدد كبير من العلماء والعاملين في مجالات علم النفس و ذلك لما له من أهمية في توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف التنظيم و الأفراد ، فالعدالة التنظيمية تشير إلى مدى إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم ، فالمنظمة تستطيع ضمان عمل الأفراد بالكفاءة وزيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي من خلال تخطيط مستوى من العدالة التنظيمية .

كما تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وطريقة يسيطر الفرد من خلالها على توازن الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني ، كما لها ايضا القدرة على التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وعلى أداء المنظمة ، وحتى تصبح العدالة مكونا فعالا بالرغم من نسبيتها ، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل .

قد اشار الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي إلى أن شعور الأفراد بالعدالة التنظيمية أو عدمها يؤثر على عدة سلوكيات والتي من بينها الالتزام التنظيمي ، وقد بدأت المؤسسات التنظيمية تبدي اهتمامها بهذا السلوك ذلك لما وجدوا فيه من خلق تفاعل ايجابي بين



أعضاء المنظمة ويعزز انتمائهم ويرفع من مستوى التزامهم التنظيمي، كما يرفع من روحهم لمعنوية ومردوديتهم في الأداء الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

حيث يعتبر الالتزام التنظيمي من بين أهم الموضوعات المرتبطة بالسلوك التنظيمي، فالمنظمات الحديثة بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة تعتمد على المورد البشري في تحقيق أهدافها مما يدعو إلى بذل جهد ووقت وأموال في سبيل اختيار أفضل الموارد البشرية وتدريبهم وتأهيلهم وتحفيزهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من التزامهم وولائهم وإخلاصهم للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا أكدته دراسة الخرشة (2015) والتي أوصت بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد العدالة في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للشركة وأهدافها، (الخرشي، 2015، 225)

ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة عن السؤال العام التالي

في شكله التالي:

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية؟

والذي تندرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية ؟
- هل توجد علاقة بين العدالة الاجرائية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية ؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية ؟



## 2- فرضيات الدراسة :

### الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية

### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية

- توجد علاقة بين العدالة الاجرائية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية

- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية

## 3- أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على متغيرين حديثين نسبيا

هما العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

- التعرف على مدى وعي الموظفين والمسؤولين الإداريين بأهمية كل من المتغيرين

(العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي )

- تسعى الدراسة الى لفت انتباه اصحاب القرار في مختلف المؤسسات الجزائرية الى

ضرورة توفير قيم و مبادئ العدالة التنظيمية و زيادة فعاليتها للحد من الظواهر السلبية.

- تبرز أهمية هذه الدراسة أيضا بمعرفة أهمية واقع ممارسة العدالة التنظيمية لدى

الموظفين الإداريين .

- تتجلى أهمية الدراسة في كون فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها على المؤسسات

التعليمية بل في كافة القطاعات الخدمائية الأخرى لتشابه طبيعة العمل فيما بينها.

- تسعى الدراسة إلى تفعيل العوامل المؤدية إلى تطبيق العدالة التنظيمية ورفع مستوى

الالتزام التنظيمي .



#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

- يرجع اختيار موضوع الدراسة لعدد من الاسباب تتجلى في النقاط التالية:
- انجاز دراسة ميدانية تتناول موضوعا حساسا وغاية في الأهمية .
- البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية و مستوى الالتزام التنظيمي .
- الإلمام بأهمية العدالة التنظيمية في المناخ التنظيمي الذي يشجع على الممارسات الادارية المبدعة.
- رغبة الباحث بإجراء بحث علمي يمكن ان يساهم في تحسين اتجاه مختلف المؤسسات .

#### 5-تحديد المصطلحات

##### - العدالة التنظيمية:

هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات 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.(جقيدل، 2015، ص12)

إجرائيا: هو قيمة الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة الحالية من خلال استجاباتهم على استبيان العدالة التنظيمية.

##### - مفهوم الالتزام التنظيمي:

هو استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد الاسهام في نجاح و استمرارية المنظمة ، كالاستعداد لبذل مجهودا أكبر و القيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات اضافية" (ماحي، 2016، ص38)

- إجرائيا: هو قيمة الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة الحالية من خلال استجاباتهم على استبيان الالتزام التنظيمي.



## 6- الدراسات السابقة:

حظي موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال المقالات والبحوث العلمية التي نشرت في بعض الكتب ، ويعرض الباحث فيما يلي أهم الدراسات التي توصلت اليها والتي تناولت العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

دراسة بطة مليكة (2018): بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعيين بقسم علم النفس بكلية العموم الانسانية والاجتماعية، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها كمتغير مستقل، وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي وطبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (45) أستاذا وأستاذة بقسم علم النفس بكلية العموم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين عدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- وجود علاقة بين عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية
- وجود علاقة بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية.



دراسة راضية حساني (2016): بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي ، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي و قد طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (59) موظفا بمديرية أملاك الدولة كونها من المديريات الحساسة، وبعد التحليل و المعالجة توصلنا إلى أنه:

- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- توجد علاقة بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي
- توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي
- توجد علاقة بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.

دراسة نماء جواد العبيدي (2012): بعنوان " اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي "

هدف البحث الى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، ومعرفة الاثر بينهما لتحقيق هدف البحث وقد تم استفتاء عينة من ( 67 ) فرداً من العاملين في الوزارة منهم مدرء اقسام ومسؤولين شعب و وحدات ، وباستخدام بعض الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري ،معامل الارتباط ،معامل الانحدار) توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها:



- وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين
- ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والايمان بالمنظمة وبلغت
- وجود ارتباط وتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة وخلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة.

#### الدراسات المشابهة:

#### دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

دراسة بن دحو ومقدم (2017): بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي :

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي .للتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران حيث قدرت ب ( 45 ) موظفا من إناث وذكور .طبق مقياس العدالة التنظيمية. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.



دراسة ياسر عبد الوهاب (2017): بعنوان "العدالة التنظيمية وتأثيرها علي الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري"

هدف البحث إلي بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، حيث طبق على (240) مديراً ونائب مدير بالبنك المركزي المصري، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

تأكد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة الي وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

دراسة الطبولي وآخرون (2012): بعنوان " الإحساس بالعدالة التنظيمية وسولوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع والمؤهل العلمي والدرجة العلمية، وكذا توضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وقد طبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (276) عضو هيئة التدريس لبيي يعملون في كليات حرم جامعة بنغازي، كما أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلك الترقى الأكاديمي.



وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

دراسة ماحي محمد الأمين (2016): بعنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"

هدفت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي ، في مؤسسة سوناطراك المصب VAVL SONATRACH في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية كالجنس والخبرة المهنية، حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة 126 موظفا وموظفة بالمؤسسة المذكورة، وبعد المعالجة الإحصائية للمعطيات اسفرت النتائج على ما يلي:

وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي عند موظفي الشركة، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي، وهناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الالتزام التنظيمي، وليس هناك فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية.

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد:

- 1- مفهوم العدالة التنظيمية
- 2- أبعاد العدالة التنظيمية
- 3- أهمية العدالة التنظيمية
- 4- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دوره في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والمجتمعية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، أبعادها، أهميتها وكذا أهم النظريات المفسرة لها.



## 1- مفهوم العدالة التنظيمية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترح (Adams)، (1963) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. (دره، 2008، ص 30)

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، بمعنى آخر هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (دره، 2008، ص 33)

كما تعرف بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين". (البشباشة، 2008،

ص 429)



أن العدالة التنظيمية الدرجة التي تتحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، كما  
يركز على فكرة مبدأ الالتزامات. أوهي أيضا: "ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة  
زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي،  
أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر  
بالنهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل. (العطوي، د.س، ص 170)

ويمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من  
نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. وبمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي  
الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس  
الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي وغير  
متحيز. (زايد، 2006، ص 13)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه  
الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات داخل المؤسسة، وهي إحساس الأفراد  
العاملين بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم مما يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في مكان العمل.



## 2- أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق العديد من الباحثين والعلماء من خلال إن الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية، إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهي ( عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات ) .

### 2-1- العدالة التوزيعية Distributive justice :

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضين التاليين:

-إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

-إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق

العدالة.(دره، 2008، ص 38)



والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتتحقق أيضاً العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل. وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. ونفهم أثر العدالة الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

إن أحكام العدالة التوزيعية تتأثر بثلاثة عوامل هيكلية بجانب التوزيعات التي يحصل عليها الفرد، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.

التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل

. حجم المنظمة. ( دره، 2008، ص 39 )

كما أن العدالة التوزيعية حسب جرينبرغ تتضمن جانبين هما:



جانب مادي: ويعبر عن ما يحصل عليه الفرد من عوائد.

جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على تلك العوائد من

قبل متخذي القرار.

وهذا يعني أن إدراك العمال لعدالة التوزيع يكون من منطلق حجم العوائد التي يتلقاها العامل مقابل مدخلاته، والمعاملة التي يلقاها من قبل رؤسائه عند تسليمه لتلك العوائد كما أن هناك من العمال من يهتم حجم العوائد التي يحصل عليها فقط، وآخر ما يهتمه الجانب الاجتماعي وطريقة المعاملة الحسنة التي يعامل بها عند حصوله على هذه العوائد أكثر من حجمها وقيمتها. (الدهبي، 2014، ص 53)

## 2-2- العدالة الإجرائية Procedural justice :

في السابق كانت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية تركز على العدالة التوزيعية ، لكن في السبعينات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر ، حيث أشاروا إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج العدالة التوزيعية إنما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات ، و الذي يعرف بالعدالة الإجرائية و يعني هذا المفهوم مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، وهي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المسبقة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، بمعنى آخر ، ما مدى عدالة العمليات المسبقة في تحديد المكافئات



؟ ( مثل المبادئ و الأسس التي تم الاعتماد عليها في تحديد الأجور ، الترقيات ، احتساب المرودية... الخ ) ، كما تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة بخصوص تحديد الأجور و توزيع المكافآت التي تعتبر جد مهمة للموظفين ، و عليه فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، و تتمثل أهم معايير العدالة الإجرائية في المساواة ، وتعني الدرجة التي يعتبر فيها تحديد الإجراءات عادلا لجميع العاملين و في رأي (روبينسون،) Robinson أن العلاقات المتساوية بين العاملين تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي . ( مغار،

2015، ص 57-58)

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

أن يتفق الطرفان ، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية ( الإدارة ) و الثاني الذي قد يتاثر بتلك الإجراءات ( العاملين ) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.



على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات .

و عليه فإن عدالة الإجراءات تشمل ثلاث عناصر هي :

القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات .

شرح الإجراءات و عملية صنع القرار .

التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد ( متخذ القرار) و الأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا

بالقرار .

من المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية و بين الممارسات

الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية ، و إن

مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر ، كونه المسؤول عن

وضع تلك الإجراءات التنظيمية موضع التنفيذ ، و هذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة

التنظيمية أو عدم إحساسهم بها .

و حسب جرينبرج Greenberg فإن العدالة الإجرائية تشمل جانبين هما :



**الجانب الهيكلي :** و الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل :  
إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور ، النقل و الترقية ... الخ .

**الجانب الاجتماعي :** والذي يعبر عن احترام متخذي القرارات العاملين ، وذلك عن طريق  
إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات . ( مغار ، 2015 ، ص 58 )

### 2-3- عدالة التعاملات Interactionnelle justice :

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليها  
الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بآداب  
واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس المرؤوس، واهتمام الرئيس  
بمصالح الموظف. وإن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما :

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

-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.



إن ادراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل:

-مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

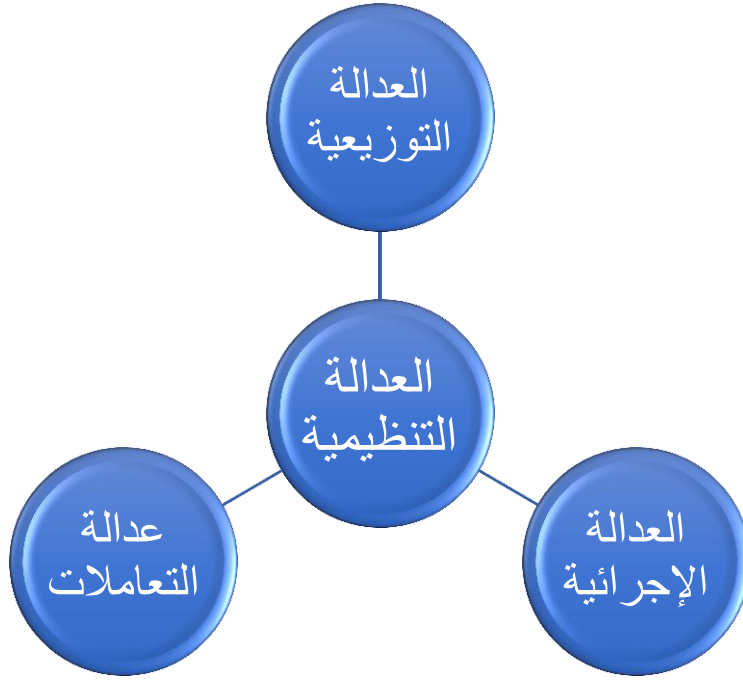
-مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.

-مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

-مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية وفي إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس والعاملين، ومقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات

الرسمية بصورة صحيحة. (الخرشوم، 2010، ص 312-313)



شكل رقم (01) يوضح أبعاد العدالة التنظيمية (من إعداد الطالبة)

### 3- أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربي لدراسة مثل هذه المفاهيم لتزايد أهميتها وانعكاسها الإيجابي على مصلحة الأعمال وتطور المنظمات وقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها ويمكن إدارة العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية، والتي تدل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة:

▪ أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر

العدالة التوزيعية بعدا هاما في هذا الجانب



- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذا الجانب يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء، ونظم القرار الصادر وعلى سلوكيات المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل الأدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند أفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم لمعدالة الشاملة في المنظمة.
- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وبذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس لمفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملت تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن جماعة تقدر كل فرد فيها. (محمد ناصر راشد ابو سمعان،

(2015، ص 28)



#### 4- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

نظرا للأهمية الكبيرة للعدالة التنظيمية، نجد الكثير من النظريات التي ساهمت في بناء وتأطير هذا المفهوم أي العدالة التنظيمية، والتي سوف نحاول التطرق إلى أهم هذه النظريات فيما يلي:

#### 4-1 نظرية العدالة لآدامز ( الإحساس بالمساواة):

إن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية العدالة، والتي وضعها آدامز 1963، حيث يرى أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة، والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين، فيما يتعلق بعنصرين هما:

**الأول:** المدخلات تعني إسهامات وخصائص العامل مثل ( العمر، مستوى التعليم، المهارة، الخبر، مقدار الجهد المبذول في العمل) أي أنها بمثابة العوامل التي تجعل العامل يعتقد باستحقاقه الحصول على الأجر أو المكافأة.

**الثاني:** المخرجات، وتشمل المكافآت التي يحصل عليها العامل مثل ( الدخل أو الراتب، الفوائد والمميزات الأخرى) والاعتراف والتقدير والترقية.



فإذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً، أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأن المكافأة أكبر عند مقارنتها بمكافآت زملائهم فإنهم قد يزيدون جهودهم الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل فيمكن أنهم يقللون جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة. (البدراي، 2010، ص 27-28)

#### 2-4 نظرية العدالة لجون رولز (Rowls):

يمكن النظر إلى نظرية العدالة التوزيعية التي صاغها الفيلسوف الأمريكي (جون رولز 1961) تشكل أهم محاولة فلسفية بعد النظريات التعاقدية في القرن 18 (جون لوك، جون جاك روسو).

العدالة التوزيعية التي طرحها (رولز 1961) تعد حدثاً كبيراً في تاريخ الفلسفة السياسية لأنها أول نظرية سياسية تقدم مفهوماً لتأسيس مرجعية العدالة في تلك الفترة فهو يعتبرها نظرية سياسية تهدف للكشف عن المبادئ الناظمة للعدالة داخل المجتمع، واعتبرها منطلقات إنسانية عقلية، ففي الكتاب الذي صدر عنه عام 1971 يبين بوضوح أن هدفه هو تقويم تصوير للعدالة والتجريد، أما في الكتاب الصادر عام 2001 تحت عنوان "العدالة بصفقتها إنصافاً" فقد عرف المجتمع بأنه نسق تعاوني قائم على الإنصاف حيث يضمن هذا الإنصاف بين المشاركين بما يقوم به من تكافؤ في الحقوق والفوائد التي تضعها المؤسسات الاجتماعية والسياسية، مع تحديد



النمط وضوابط لتقييم هذه المنافع المترتبة عن طريق التعاون الاجتماعي وقد توصل من خلال

نظريته إلى مبدأين هما:

- أن يتمتع كل شخص بحق متساو مع غيره .
- أن تنظم أشكال التفاوت الاجتماعي والاقتصادي. ( مغار، 2015، ص 49)

3-4 عدالة المبادئ الإدارية: لقد كان المفكر الإداري " هنري فايول "مهندس فرنسي - يوجه

اهتماماته وتحليل العمليات الإدارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية يعتمدها المدراء في أعمالهم، وفي نفس الوقت الذي اقترح فيه " تايلور" مدخل الإدارة العملية اقترح العالم الفرنسي ( هنري فايول )مدخل مبادئ الإدارة الحديثة حيث اهتم بتحديد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى ذلك فقد حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، ويمكن تلخيص أهم تلك المبادئ حسب الآتي:

**تقسيم العمل:** حيث يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من وظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.

**الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب.



ترتيب: لزيادة درجة الكفاءة و التنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية و البشرية

اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها. (زايد، 2006، ص 68-69)

**السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين

**تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالبا ما

تندفق السلطة من أعمى إلى الأسفل.

**الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين.

**مبدأ وحدة التوجيه:** وهذا يعني أن المنظمة في أداء مسؤولياتها توجيهها واحدا وخط عام واحد

وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.

**مبدأ المساواة :** يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء

أعماله بكفاءة و إخلاص. (فريجات وآخرون، 2009، ص 54-55)

**وحدة الأمر:** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط.

**المبادرة:** لابد من تشجيع العاملين عمى المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

**المصلحة العامة:** الأولوية لمصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا

من أركان العدالة التنظيمية. (زايد، 2006، ص 69-70)



### خلاصة الفصل:

اهتم الباحثون والفلاسفة و العلماء بمفهوم العدالة التنظيمية اهتماما كبيرا، وذلك باعتبارها متغيرا أساسيا في خلق الدافعية للعمل و الانجاز و الشعور بالانتماء للمنظمة، وأن اهمال العدالة إنما هو مساهمة في دفع العاملين أو الموظفين لإهمال وظائفهم والتهاون وعدم التزامهم بمسؤولياتهم.

وبالتالي يمكن القول بان العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:
- 2- خصائص الالتزام التنظيمي:
- 3- أهمية الالتزام التنظيمي
- 4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة فيه
- 5- أبعاد الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل :

## تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع ، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل.

لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي وأهميته البالغة في المؤسسات العمومية قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا ، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء ،ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصيتهم ،وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة ، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به.

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وفي المؤسسات العمومية بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه.

وقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب ، وقد اجتهدوا في تعريفهم له .

## الالتزام لغة:

لقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبتر بثلاثة تعريفات ، الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة " والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما ، أما الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام والمبادئ أو المواقف. ( **حنونة**،

(2006، ص 12)

إن مصدر لفظ الالتزام جاء من الفعل الالتزام جاء من الفعل الثلاثي التزام وهذا الفعل من مادة الفعل الثلاثي لزم على وزن فعل بكسر العين ولزم الشيء يلزمه لزمًا ولزومًا وليزامًا ولزمه لزمانا

أي ثبت ودام لا يفارقه. (اللحام وآخرون، 2005، ص 664)

الالتزام اصطلاحاً:

تباينت مفاهيم الالتزام نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله ، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة ، مثل الالتزام نحو العمل ، الالتزام نحو الواجبات ، والمهام الداخلية للعمل والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي. ( خير الدين والنجار ، 2010 ، ص

(11

كما عرف كل من (بورتر وسميث) (porter & Smith 1970) الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.

عرف أيضا (mowdayetal 1979) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت.

وعرف (oreilly & chatmams 1986) الالتزام التنظيمي بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل إلى تبني قيم المنظمة . ( الأنبار ،

2012 ، ص 295-296)

ويرى بورتر 1968 porter بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة القوية في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " أما

شeldon 1971 يرى أن الالتزام هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها" وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط بالعمل فيها.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن للالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق 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 ويتأثر بمجموعة من المتغيرات.

## 2- خصائص الالتزام التنظيمي:

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض الخصائص التي يمكن سردها فيما يلي:

\*يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .

\*يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .

\*يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .

\*يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء فيها في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

\*يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

\*يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

\*يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

\*تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور

العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. (حنونة، 2006، ص 13)

## 3- أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والإفراد والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل ، وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته الى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. (الوزن، 2006، ص16)

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وكذلك عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوك مرغوب فيه ، كما يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

#### 4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة فيه

##### 4-1 مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير المعاني إلى أن بوكانن Buchanan ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة

مراحل متتابعة وهي:

##### مرحلة التجربة:

وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكانن: انه خلال هذه الفترة

يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة

### مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة

### مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج وقد ذكر العتيبي والسواط welsch and lavan أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

### \*مرحلة الانضمام للمنظمة:

التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته

**\*مرحلة الالتزام التنظيمي:**

وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها وأردف العتبي والسواط أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي:

**\*الإذعان أو الالتزام:**

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا 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 ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

**\*مرحلة التبني:**

أي اعتبار أهداف المنظمة وقيمها أهدافا وقيما له ، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. ( حريم، 2003، ص 192 )

## 4-2 المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر ،الجنس ،مدة الخدمة ، مستوى التعليم ، المركز الوظيفي ، الشخصية ، الاتجاهات ، معتقدات الفرد عن العمل ، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الإنجاز إلى تحقيق الذات ، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة .

## أ/ متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ،أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لان الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل. ( العوفي، 2005، ص 86)

## ب/ علاقة الالتزام بمدة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية إيجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع



الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

### ج/ علاقة الالتزام بمستوى التعليم:

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي ، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي ، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف ، أي انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي

### د/ العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي:

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي ، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام

التنظيمي. ( النجار، 2003، ص 141)

## 5- أبعاد الالتزام التنظيمي

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ عدة سنوات فقد عرفه Hallatal 1970 بأنه العملية التي يحدث فيها التوافق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، ومن التعريفات الأكثر شمولاً التعريف الذي قدمه MOWDAY ET AL 1982م والذي عرف الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ، وينظر ORGAN 1990 إلى الالتزام التنظيمي كمتغير اتجاهي يتمثل في إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة ، وأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لكل من ALLAN AND MEYER 1990 م هي ثلاثة سوف نستعرضها في الفروع الآتية :

## 5-1 الالتزام العاطفي AFFACTIVE COMMITMENT

ويعني ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً ، ويؤكد هذا المفهوم على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة ورغبته القوية في البقاء كعضو بالمنظمة. ( مرزوق، 2010، ص 03)

والذي اقترحه آلن وماير ALLEN ET MAYER حيث رأيا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، أهمية ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات ، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود

وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة . ( العطية ، 2003 ، ص 252 )

## 5-2 الالتزام المعياري NORMATIVE COMMITMENT

ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة أي ان الالتزام المعياري هو نوع من الواجب على الفرد ، وهو ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة . (مرزوق، 2010، ص03)

كما ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة



للمنظمة ، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي والسياسي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. ( العطية ، 2003 ، ص 253 )

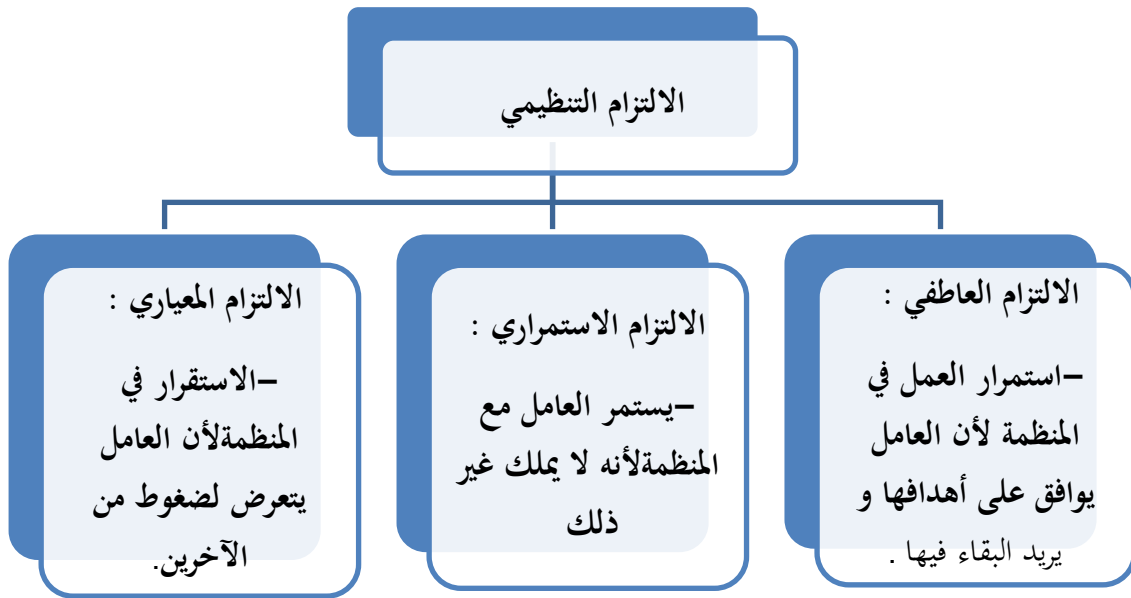
### 3-5 الالتزام المستمر CONTINUANCE COMMITMENT

ويعني الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة ، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد انه لا توجد لديه الفرص وظيفية بديلة ، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية ، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بأخرى منخفضة. ( مرزوق ، 2010 ، ص 03 )

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة .

فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها.

أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها ، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.. ( العطية ، 2003 ، ص 253 )



شكل رقم (2) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي ( بارون ، 2004 )

## خلاصة الفصل :

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا الذي هو عصر التنظيمات ، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه وعلى مدى أهميته للفرد والمنظمة لهذا فقد أوجزنا في هذا الفصل تعريفه وخصائصه ومراحل تطوره أبعاده ومحدداته و المتغيرات المؤثرة عليه و تأثيره على الفرد ومدى تنميته وكان هذا بإيجاز ، لقلة المراجع المتخصصة في هذا المجال لأن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الحديثة في المنظمات

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

6- منهج الدراسة

7- حدود الدراسة

8- مجتمع وعينة الدراسة

9- أدوات الدراسة

10- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل



## تمهيد:

ترتكز دقة النتائج التي يتوصل لها الباحث على صحة الإجراءات التي يتبعها والأدوات والأساليب التي يستخدمها أثناء إجراءه لبحثه.

فمن خلال الفصول السابقة للدراسة الحالية استعرضنا مفهوم كل من إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي بغية الوصول إلى تحديد إجرائي لتلك المفاهيم، بهدف الكشف عن العلاقة التي تربط بينهما لدى عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

لذا وبعد تطرقنا لمشكلة الدراسة وإطارها النظري، سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، حيث يعمل الجانب التطبيقي من البحث على تكملة وتأكيد ما جاء في الجانب النظري فهو وسيلة نقل مشكلة البحث إلى الميدان وتوضيحها وتحديدها لذا تم في هذا الفصل من الجانب الميداني استعراض أهم الإجراءات المنهجية للبحث وذلك بالتطرق أولاً إلى الدراسة الاستطلاعية، ثم إلى الدراسة الأساسية المتمثلة في المنهج المستخدم، مكان إجراء البحث عينة ومجتمع البحث، أدوات البحث وإجراءات التطبيق الميداني. وفي الأخير نصل إلى التقنيات الإحصائية.



## أولاً: الدراسة الاستطلاعية

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة» (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000 ص 38).

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة علمنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة.
- تقسيم خصائص أفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.
- التطبيق الأولي لأدوات الدراسة وهذا بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لكل أداة.

- أما عينة الدراسة الاستطلاعية فقد تم توزيع 20 نسخة من الاستمارات.



ثانيا: الدراسة الأساسية

### 1- منهج الدراسة:

إن الشروع في إنجاز أي بحث علمي لا يتم إلا بوضع منهج يرشد الباحث إلى كيفية حل المشكل المطروح مهما كان نوعه، إذ يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.

وبذلك فإن المنهج يتمثل في عدة خطوات، تبدأ بملاحظة الظواهر وإجراء التجارب ثم وضع الفروض التي تحدد نوع الحقائق التي ينبغي أن يبحث عنها، وتنتهي بمحاولة التحقق من صدق الفروض أو بطلانها، وصولا إلى وضع القوانين العامة التي تربط بين الظواهر، وهناك أنواع مختلفة منها.

هذا ويرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة المشكلة التي يعالجها، لذلك تم اختيار المنهج الوصفي ذي الطابع الارتباطي بما يناسب دراسة هذا الموضوع، ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية. (عمار،

1995، ص122)

### 2- حدود الدراسة: تم تحديدها كما يلي:

\***الحدود الزمانية:** حيث أجريت الدراسة الميدانية بتاريخ 23 /08 /2020 إلى غاية 05 /09 /2020 أي المدة التي استغرقتها في توزيع أداة الدراسة.

\***الحدود المكانية:** حيث أجريت الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.



### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

#### أولاً/ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من حوالي (160) موظفا في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

#### ثانياً/ عينة الدراسة:

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الامبريقي، وتعرف على أنه النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل، يقول في هذا رشيد زرواتي (2002 م، ص 191): " هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"، وتعرف كذلك «تمثل العينة جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة من المفردات التي يجرى عليها البحث. العينة هي تلك التي تختار بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله» (خضر عزوز، 2004 ص 26).

#### نوع العينة وطريقة اختيارها:

لاختيار نوع معين من العينة لابد من الرجوع أولا إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعا معيناً من العينات دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفا من المعاينة يكون أكثر ملائمة. (موريس أنجرز، 2004 م، ص 316)

ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة بالإضافة إلى الظروف التي تمر بنا حاليا والمتمثلة في انتشار وباء (كورونا) اللجوء إلى العينة العمدية، وإلى أسلوب العينة



المتاحة، ومنه فإن حجم عينة الدراسة الأساسية بلغ 50 موظفا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

#### 4- أدوات الدراسة:

#### 4-1 استبيان العدالة التنظيمية:

#### أ/ وصف المقياس:

استخدمت الأداة من قبل ، غير أنها خضعت لتحسينات و تطوير على يد كل من ( نايهوف و مورمان) عام ( 1993 ) و يتكون المقياس من ( 20 ) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية و هي:

#### • العدالة التوزيعية:

تشمل 5 بنود وهي مرتبة من الواحد إلى خمسة (1 - 5) و تتراوح نتائجه من (5 إلى 15) . إذا كانت النتيجة أقل من (10)، فإن الفرد يعاني من شعور غياب العدالة التوزيعية بمعنى أنه منخفض، و متوسطا أو معتدلا إذا تراوحت الدرجة (من 10 إلى 13) و شعورا مرتفعا بالعدالة التوزيعية إذا كانت درجة البنود الخمسة أكبر من (13) .

#### • العدالة الإجرائية :

و تشمل ( 6 ) فقرات وهي مرتبة من البند رقم (6) إلى البند رقم(11)، و تتراوح نتيجة هذا البعد من (6 إلى 18) .

إذا كانت النتيجة المتحصل عليها في هذا البند أقل من (11)، فالمعني يعاني شعور غياب العدالة الإجرائية بدرجة منخفض، أما إذا انحصرت الدرجة (12 إلى 15) ، فهناك شعور متوسط أو معتدلا بالعدالة الإجرائية و مرتفعا إذا تجاوزت الدرجة الكلية للبعد(15)



• العدالة التفاعلية ( التعاملات )

تشمل (9) فقرات و هي مرتبة من البند رقم (12) إلى البند رقم (20) و تتراوح نتيجة البعد من (9 إلى 27) إذا كانت النتيجة المتحصل عليها في هذا البند أقل من (16) فالمعني يعاني شعور غياب العدالة الإجرائية أما إذا انحصرت الدرجة (من 16 إلى 22) فهناك شعور متوسط بالعدالة الإجرائية و مرتفعا إذا تجاوزت الدرجة الكلية للبعد (22)

و للإجابة عن المقياس تم اعتماد ثلاثة بدائل ، دائما ( 3 ) درجات ، نادرا (2) درجة ، أبدا ( 1 ) درجة

جدول رقم (1) يوضح توزيع بنود العدالة التنظيمية في الاستبيان .

الأبعاد	البنود										المجموع
العدالة التوزيعية	1	2	3	4	5	/	/	/	/	5	5
العدالة الإجرائية	6	7	8	9	10	11	/	/	/	6	6
العدالة التفاعلية	12	13	14	15	16	17	18	19	20	9	9



ب/ ثبات وصدق استبيان العدالة التنظيمية:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (2) يوضح ثبات استبيان العدالة التنظيمية عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد
5	0.759	العدالة التوزيعية
6	0.701	العدالة الإجرائية
9	0.825	العدالة التفاعلية ( التعاملات )
20	0.882	الاستبيان ككل

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الاول " العدالة التوزيعية " (0.75) وبالنسبة للمحور الثاني " العدالة الإجرائية " (0.70)، وبالنسبة للمحور الثالث " العدالة التفاعلية " (0.82)، وبالنسبة للاستبيان ككل بلغ (0.88)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.88) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).



ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

• تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور العدالة التوزيعية :

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (العدالة التوزيعية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التوزيعية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.810**	العبارة 4	0.665**
العبارة 2	0.732**	العبارة 5	0.738**
العبارة 3	0.605**	** الارتباط دال عند (0.01)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (5) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,81) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل



و(0,60) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (العدالة التوزيعية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

## 2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور العدالة الإجرائية.:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (العدالة الإجرائية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة الإجرائية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 6	0.676**	العبارة 9	0.705**
العبارة 7	0.670**	العبارة 10	0.658**
العبارة 8	0.621**	العبارة 11	0.519*
** الارتباط دال عند (0.01)			
* الارتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (5) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,70) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,62) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن



العبارة رقم (11) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) بارتباط قدر بـ (0,51)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (العدالة الإجرائية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

### 3. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور العدالة التفاعلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (العدالة التفاعلية) بمعامل

الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور العدالة التفاعلية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 12	0.658**	العبارة 17	0.589**
العبارة 13	0.678**	العبارة 18	0.599**
العبارة 14	0.573**	العبارة 19	0.782**
العبارة 15	0.577**	العبارة 20	0.762**
العبارة 16	0.635**	** الارتباط دال عند (0.01)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت

كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (9) عبارات حيث تراوحت قيم

الارتباط فيها ما بين (0,78) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للمحور ككل

و(0,57) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول



بأن المحور الثالث (العدالة التفاعلية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط

بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان العدالة التنظيمية مع درجته الكلية			
الاستبيان ككل	المحاور	الاستبيان ككل	المحاور
0.885**	العدالة التفاعلية	0.806**	العدالة التوزيعية
** الارتباط دال عند ألفا (0.01)		0.824**	العدالة الإجرائية.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول (العدالة التوزيعية) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.80)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (العدالة الإجرائية) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.82)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (العدالة التفاعلية) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.88)، وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان ككل.



ثانيا/ استبيان الالتزام التنظيمي:

أ/ وصف المقياس:

يتمثل في استبيان ( Meyer and Allen 1990 ) للالتزام التنظيمي ، الذي يحتوي على 15 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد ، يحتوي كل بعد على خمسة فقرات ، طبيعة القياس تتمثل في سلم ليكرت ذو الخمسة درجات ( موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) ، كل فقرات الإستبيان صيغت بطريقة موجبة البعد الأول : الإلتزام العاطفي ، يقيس هذا البعد مدى تعلق الفرد بمؤسسته و ذلك بتطابق قيمه و أهدافه مع قيم و أهداف مؤسسته.

البعد الثاني : الإلتزام المعياري ، يقيس هذا البعد مدى تعلق الفرد بالمؤسسة و ذلك من الناحية الاخلاقية والتنشئة الإجتماعية و إذا كان مستعدا للتضحية معها البعد الثالث : الإلتزام المستمر ، نقصد به المنافع المادية و المعنوية التي ترجع على الفرد في حال بقاءه في المؤسسة

ب/ ثبات ثانيا/ ثبات وصدق استبيان الالتزام الوظيفي:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس

تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (7) يوضح ثبات استبيان الالتزام الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ		
الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الالتزام العاطفي	0.952	5
الالتزام المعياري	0.632	5

5	0.783	الالتزام المستمر
15	0.841	الاستبيان ككل

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الاول " الالتزام العاطفي " (0.95) وبالنسبة للمحور الثاني " الالتزام المعياري " (0.63)، وبالنسبة للمحور الثاني " الالتزام المستمر" بلغ (0.78)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.84) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

• تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الالتزام العاطفي:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الالتزام العاطفي) بمعامل الارتباط

بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام العاطفي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.928**	العبارة 4	0.945**
العبارة 2	0.845**	العبارة 5	0.884**
العبارة 3	0.977**	** الارتباط دال عند (0.01)	



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (5) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,97) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,84) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (الالتزام العاطفي) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

## 2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الالتزام المعياري:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الالتزام المعياري) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المعياري مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 6	0.707**	العبارة 9	0.629**
العبارة 7	0.603**	العبارة 10	0.536*
العبارة 8	0.698**	** الارتباط دال عند (0.01)	
* الارتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,70) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,60) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن العبارة رقم (10) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى



الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) بارتباط قدر ب (0,53)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (الالتزام المعياري) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

### 3. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الالتزام المستمر:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الالتزام المستمر) بمعامل الارتباط

بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المستمر مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 11	0.769**	العبارة 14	0.812**
العبارة 12	0.756**	العبارة 15	0.550*
العبارة 13	0.772**	** الارتباط دال عند (0.01)	
* الارتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,81) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,75) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن العبارة رقم (15) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) بارتباط قدر ب (0,55)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (الالتزام المستمر) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.



• تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما

هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان العدالة التنظيمية مع درجته الكلية			
المحاور	الاستبيان ككل	المحاور	الاستبيان ككل
الالتزام العاطفي	0.730**	الالتزام المستمر	0.767**
الالتزام المعياري	0.689**	** الارتباط دال عند ألفا (0.01)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول (الالتزام العاطفي) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.73)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (الالتزام المعياري) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.68)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (الالتزام المستمر) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.76)، وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان ككل.

5- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>v25</sub>)، في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المقاييس المطبقة في هذه الدراسة، وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كولموغوروف سميرنوف واختبار شابيرو ويلك للتحقق من طبيعة التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة



- معامل الارتباط بيرسون والذي تم تطبيقه لحساب صدق الأدوات ومعالجة فرضيات الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

أولاً/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ثانياً/ التحقق من فرضيات الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية العامة

2- عرض نتائج الفرضية الأولى

3- عرض نتائج الفرضية الثانية

4- عرض نتائج الفرضية الثالثة

ثالثاً/ تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

استنتاج عام

اقتراحات



أولاً/ التحقق من شرط إعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.234	50	0.970	0.200	50	0.094	العدالة التنظيمية
غير دال	0.375	50	0.975	0.200	50	0.102	الالتزام الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغروف سميرونوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على متغيري العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أن التوزيع البيانات إعتدالي وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.



ثانيا/ التحقق من فرضيات الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي			
القرار	الإلتزام الوظيفي	Rho de Pearson	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.755**	معامل الارتباط	العدالة التنظيمية
	0.000	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في استبيان (العدالة التنظيمية) ودرجاتهم في (الإلتزام الوظيفي) بلغ (0.75) وهي قيمة موجبة وقوية، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (العدالة التنظيمية) ودرجات (الإلتزام الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن درجات أفراد العينة في استبيان (العدالة التنظيمية) تتوزع بنفس توزيع درجاتهم في (الإلتزام الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة العامة القائلة بـ وجود علاقة ارتباطية بين العدالة

التنظيمية والإلتزام الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## 2- عرض نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والإلتزام الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية والإلتزام الوظيفي			
القرار	الإلتزام الوظيفي	Rho de Pearson	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.495**	معامل الارتباط	العدالة التوزيعية
	0.000	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (العدالة التوزيعية) ودرجاتهم في (الإلتزام الوظيفي) بلغ (0.49) وهي قيمة موجبة ومتوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (العدالة التوزيعية) ودرجات (الإلتزام الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن درجات أفراد العينة في بعد (العدالة التوزيعية) تتوزع بنفس توزيع درجاتهم في (الإلتزام الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة الأولى القائلة بـ توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والإلتزام



الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 3- عرض نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الاجرائية والالتزام الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين العدالة الاجرائية والالتزام الوظيفي			
القرار	الالتزام الوظيفي	Rho de Pearson	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.687**	معامل الارتباط	العدالة الاجرائية
	0.000	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (العدالة الاجرائية) ودرجاتهم في (الالتزام الوظيفي) بلغ (0.68) وهي قيمة موجبة وقوية نوعاً ما، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (العدالة الاجرائية) ودرجات (الالتزام الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن درجات أفراد العينة في بعد (العدالة الاجرائية) تتوزع بنفس توزيع درجاتهم في (الالتزام الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة الثانية القائلة بـ توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الاجرائية والالتزام

الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### 4- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التفاعلية والالتزام الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام الوظيفي			
القرار	الالتزام الوظيفي	Rho de Pearson	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.479**	معامل الارتباط	العدالة التفاعلية
	0.000	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (العدالة التفاعلية) ودرجاتهم في (الالتزام الوظيفي) بلغ (0.47) وهي قيمة موجبة ومتوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (العدالة التفاعلية) ودرجات (الالتزام الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن درجات أفراد العينة في بعد (العدالة التفاعلية) تتوزع بنفس توزيع درجاتهم في (الالتزام الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة الثالثة القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التفاعلية والالتزام**



الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### ثالثاً/ تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

بالنسبة لنتيجة الفرضية العامة : والتي جاءت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنه كلما كانت هناك عدالة تنظيمية زاد مستوى التزام الموظفين والعكس صحيح، وهو ما أكدته آدامز (1963) في نظريته حيث يرى أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة، وأن الأفراد الذين يشعرون بأن المكافأة أكبر عند مقارنتها بمكافآت زملائهم فإنهم قد يزيدون جهودهم الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل فيمكن أنهم يقللون جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة. (البدراني، 2010، ص 27-28)

وقد اتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة بطة مليكة (2018) ودراسة حساني (2016)، العبيدي (2012) والتي توصلت كلها إلى توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينات دراساتهم، كما اتفقت مع دراسة بن دحو ومقدم (2017) التي توصلت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران ، وأيضاً ياسر عبد الوهاب (2017) التي توصلت إلى أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنوياً، وكذلك دراسة الطبولي وآخرون (2012) التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة



إحصائية بين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي.

أما بالنسبة لنتيجة الفرضية الجزئية الأولى والتي جاءت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة، ويمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقاً مما جاء به جون رولز (1961) في نظريته للعدالة التوزيعية على أنها تعد حدثاً كبيراً في تاريخ الفلسفة السياسية لأنها أول نظرية سياسية تقدم مفهوماً لتأسيس مرجعية العدالة في تلك الفترة فهو يعتبرها نظرية سياسية تهدف للكشف عن المبادئ النازمة للعدالة داخل المجتمع، أي أنها إنصاف يضمن بين المشاركين بما يقوم به من تكافؤ في الحقوق والفوائد التي تضعها المؤسسات الاجتماعية والسياسية، وهو ما يفسر تماماً نتيجة فرضيتنا بمعنى أنه كلما زاد مستوى العدالة التوزيعية زاد مستوى الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة بطة مليكة (2018) ودراسة حساني (2016)، العبيدي (2012) والتي توصلت كلها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى عينات دراساتهم، كما اتفقت مع ياسر عبد الوهاب (2017) التي توصلت إلى أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنوياً.

وهو تقريباً نفس تفسيرنا لما جاءت به نتيجة الفرضيات الجزئية الثانية والثالثة والتي جاءت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.



## إستنتاج عام :

- بعد تطبيق أدوات الدراسة والمتمثلة في استبيانين الاول حول العدالة التنظيمية والثاني حول الالتزام التنظيمي على عينة من موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة وبعد تحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أهم النتائج وهي:
- وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية
  - وجود علاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية
  - وجود علاقة بين العدالة التفاعلية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية
  - وجود علاقة بين العدالة الاجرائية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية



اقتراحات:

- ✓ التعمق أكثر في دراسة موضوع العدالة التنظيمية داخل الجامعة بصفة خاصة والمنظمات بصفة عامة.
- ✓ حث الطلبة الجامعيين بمختلف مستوياتهم بالقيام بدراسات أوسع في هذا الموضوع وفي المواضيع الحساسة الأخرى الخاصة بالمجال التنظيمي داخل المنظمة.

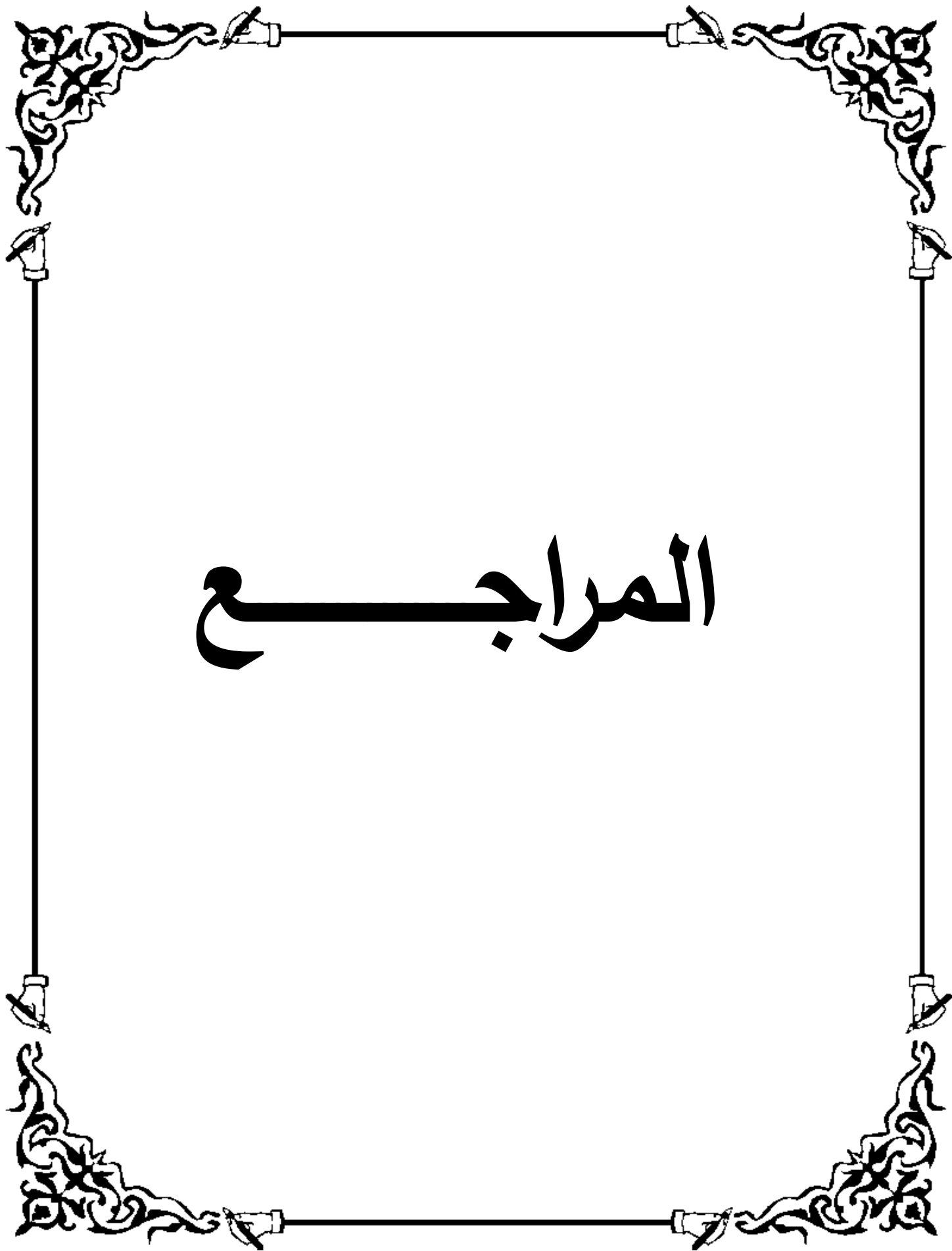
خاتمة



## خاتمة

من خلال ما تم تناوله في دراستنا الحالية والمتعلقة بمتغيرين مهمين في مجال علم الإدارة، ألا وهما العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وكخلاصة لما جاء فيها يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تعتبر شرطا أساسيا ومهما يجب توفيره داخل المنظمة، وذلك لما له من آثار إيجابية على العديد من السلوكات والمتغيرات التنظيمية كزيادة الاهتمامات والحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وكذا تحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل وبالأخص الالتزام التنظيمي، وهو ما يوجب على المنظمة بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة الاهتمام أكثر بهذا الموضوع.

# المراجع





قائمة المصادر والمراجع:

1. جرينبيرغ جيرالد بارون ،ترجمة ، رفاعي محمد بسيوني إسماعيل ، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ط1، 2004.
2. جقيدل سمية.( 2015 ) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ,دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر - بسكرة -الجزائر .
3. حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ،2003.
4. حمد بن سليمان البدراني. (2010): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. حياة الذهبي. ( 2014/2013 ): العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار .
6. خالد محمد أحمد الوزان ، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، البحرين 2006.
7. خضير كاظم محمود الفريجات واخرون(2009 ) : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار الكتب الحديث، الكويت.
8. رشيد زرواتي 2002: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،ط1،دار هومة، الجزائر.
9. زيوش سكينه (2017): أداء مستشار التوجيه النفسي المدرسي ورضاه الوظيفي من وجهة نظر المدرء ومستشاري التوجيه التعليم الثانوي، رسالة ماستر، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة.



10. سامر عبد المجيد البشابشة (2008)، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد 4، العدد 4،
11. سامي إبراهيم حماد حنونة ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة أعمال ، 2006،
12. عادل محمد زايد (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة.
13. عادل محمد زايد. (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
14. عامر علي حسين العطوي. (د. س): "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف"، مجلة إدارة الأعمال، العدد الواحد والعشرون.
15. عبد العزيز علي مرزوق ، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بتطبيق على العاملين الجهاز الإداري في جامعة كفر الشيخ ، كلية التجارة ، قسم إدارة أعمال ، 2010.
16. عبدالوهاب مغار. (2015/2014): العدالة التنظيمية و علاقتها بالإجهاد النفسي لدى عمال قطاع التربية، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة
17. عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية
18. عمر محمد دره ( 2008): العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة عين شمس.



19. فريد راغب محمد النجار ، السياسات الإدارية و إستراتيجية الأعمال ، مؤسسة الكتاب 2003.
20. لخضر عزوز 2005/2004: مقياس منهجية البحث العلمي في علم النفس التربوي جامعة منتوري: قسنطينة
21. ماجد العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ،2003.
22. ماحي محمد الأمين (2016): المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر.
23. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد4، العدد9، 2012.
24. محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم ،54 إداريا ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005.
25. محمد مصطفى الخرشوم (2010): "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، المجلد 26، العدد الثاني.
26. محمد ناصر راشد ابو سمعان : (2015) محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسموك المواطنة التنظيمية ،مذكرة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الاسلامية ،غزة.
27. محمد هادي اللحام، محمد سعيد وآخرون: قاموس لغوي المصطلحات العلمية وتقنية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005.
28. مروان عبد المجيد إبراهيم 2000: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ب.ط، مؤسسة الوراق: عمان



29. موريس أنجريس 2004: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، دار القصبه للنشر ، الجزائر .
30. موسى أحمد خير الدين ، د.محمود أحمد النجار ، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، جامعة البترا، عمان ، 2010.

# الملاحق



الملحق (01): أدوات الدراسة  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

استمارة بحث بعنوان :

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

### تعليمية :

في اطار الاعداد لمذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا وهذا من خلال حرصكم على ملأ هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

المطلوب منك وضع علامة (X) في المكان المناسب

ملاحظة : لا تضع أكثر اشارة لكل عبارة واحدة .

بيانات الشخصية :

 نى

ذكر

الجنس :

## قائمة المصادر والمراجع



السن : من 28 إلى 33  3 إلى 38 من  إلى 43 فما فوق   
 الأقدمية : أقل من 5 سنوات  من 5  16  ما فوق

### أولا/ العدالة التنظيمية

العبارات	نعم	محايد	لا
1. إن واجباتي الوظيفية مناسبة.			
2. رواتب نظرائي في الشهادة العلمية تماثل راتبي			
3. مسؤوليات عملي توافق راتبي			
4. إن راتبي يوافق المؤهل العلمي			
5. الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة			
6. تطبق القرارات على الجميع بلا استثناء			
7. تتخذ قرارات العمل بأسلوب عادل			
8. في حالة أي غموض تقدم للأفراد التفاصيل أكثر			
9. هناك حرص على إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل			
10. هناك حرية الاعتراض على القرارات			
11. النمط الديمقراطي أساس المعاملة مع العمال			
12. هناك اهتمام بمصالح العمال المهنية			
13. هناك تحفيز على أداء المهام			
14. تفوض لي بعض المسؤوليات الإدارية			
15. أعامل بكل اهتمام بخصوص القرارات المتعلقة بعملتي			
16. تقييم عملي قائم على ما أبدلها من جهد			
17. أشعر بأن هناك عدالة في تقييم الأعمال			
18. المميزون في أدائهم مكافأتهم مميزة			
19. الترقية قائمة على أساس الكفاءة			
20. التظلم مكفول في حالة التقييم الغير عادل			



ثانيا/ الالتزام التنظيمي:

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1. لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.					
	2. أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة.					
	3. أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين					
	4. يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.					
	5. أشعر بوجود جوعائلي في هذه المؤسسة					
	6. أشعر بأنني ملتزم بالبقاء في العمل مع هذه المؤسسة.					
	7. حتى لو كان الأمر مفيدا لي أشعر من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا.					
	8. سأشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة حاليا.					
	9. تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.					
	10. أرى أن انتقال العامل من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي					
	11. ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.					
	12. بقائي في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا.					
	13. إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.					
	14. أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه					

## قائمة المصادر والمراجع



					المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى	
					15. أجد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى مماثلة لها.	



ملحق رقم (02): ملحق الثبات والصدق

أولا/ ثبات وصدق استبيان العدالة التنظيمية:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
الأبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
البعد 1	0.759	5
البعد 2	0.701	6
البعد 3	0.825	9
الكلية	0.882	20

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك1		دك1	
ب1	Pearson Correlation	0.810**	ب4	Pearson Correlation	0.665**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
ب2	Pearson Correlation	0.732**	ب5	Pearson Correlation	0.738**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ب3	Pearson Correlation	0.605**	** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		
	Sig. (2-tailed)	0.005			
	N	20			

Correlations

Correlations					
		دك2		دك2	
ب6	Pearson Correlation	0.676**	ب9	Pearson Correlation	0.705**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
ب7	Pearson Correlation	0.670**	ب10	Pearson Correlation	0.658**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
ب8	Pearson Correlation	0.621**	ب11	Pearson Correlation	0.519*
	Sig. (2-tailed)	0.004		Sig. (2-tailed)	0.019
	N	20		N	20
* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					



### Correlations

Correlations					
دك3			دك3		
ب12	Pearson Correlation	0.658**	ب17	Pearson Correlation	0.589**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.006
	N	20		N	20
ب13	Pearson Correlation	0.678**	ب18	Pearson Correlation	0.599**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.005
	N	20		N	20
ب14	Pearson Correlation	0.573**	ب19	Pearson Correlation	0.782**
	Sig. (2-tailed)	0.008		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ب15	Pearson Correlation	0.577**	ب20	Pearson Correlation	0.762**
	Sig. (2-tailed)	0.008		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ب16	Pearson Correlation	0.635**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.003			
	N	20			

### Correlations

Correlations					
الكلي			الكلي		
دك1	Pearson Correlation	0.806**	دك3	Pearson Correlation	0.885**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
دك2	Pearson Correlation	0.824**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	20			

ثانيا/ ثبات وصدق استبيان الإلتزام الوظيفي:

أ/ الثبات:

### Reliability

Reliability Statistics		
الأبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
البعد 1	0.952	5
البعد 2	0.632	5
البعد 3	0.783	5
الكلي	0.841	15

ب/ الصدق:

### Correlations

Correlations					
دك1			دك1		
ع1	Pearson Correlation	0.928**	ع4	Pearson Correlation	0.945**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ع2	Pearson Correlation	0.845**	ع5	Pearson Correlation	0.884**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ع3	Pearson Correlation	0.977**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	20			



### Correlations

Correlations					
2دك			2دك		
6ع	Pearson Correlation	0.707**	9ع	Pearson Correlation	0.629**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.003
	N	20		N	20
7ع	Pearson Correlation	0.603**	10ع	Pearson Correlation	0.536*
	Sig. (2-tailed)	0.005		Sig. (2-tailed)	0.015
	N	20		N	20
8ع	Pearson Correlation	0.698**	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.001	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	20			

### Correlations

Correlations					
3دك			3دك		
11ع	Pearson Correlation	0.769**	14ع	Pearson Correlation	0.812**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
12ع	Pearson Correlation	0.756**	15ع	Pearson Correlation	0.550*
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.012
	N	20		N	20
13ع	Pearson Correlation	0.772**	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	20			

### Correlations

Correlations					
الكلي			الكلي		
1دك	Pearson Correlation	0.730**	3دك	Pearson Correlation	0.767**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
2دك	Pearson Correlation	0.689**	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.001			
	N	20			



الملحق رقم (03): نتائج الدراسة

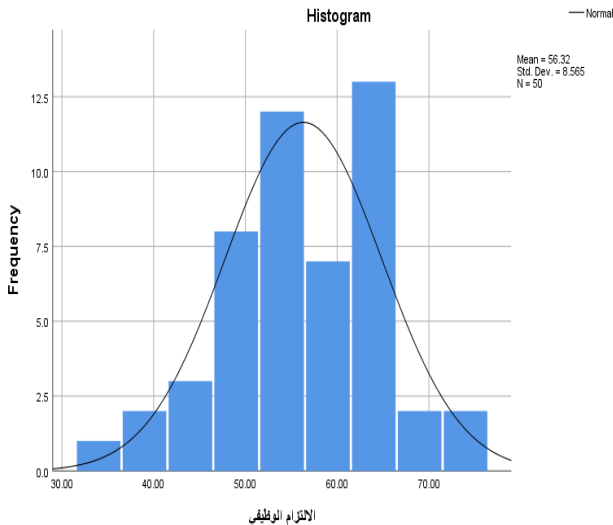
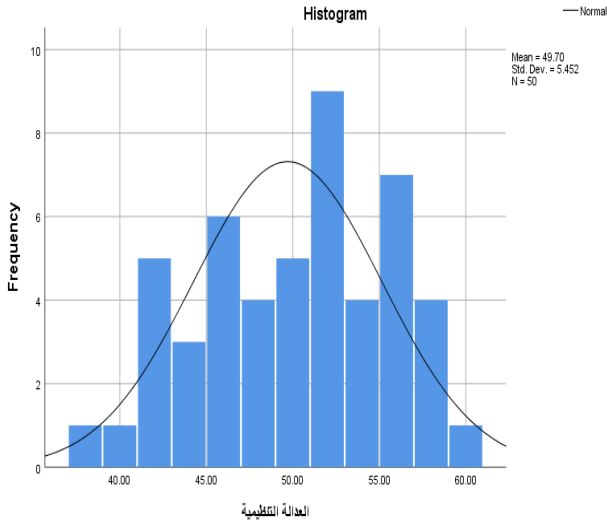
ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من طبيعة التوزيع:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العدالة التنظيمية	0.094	50	0.200	0.970	50	0.234
الالتزام الوظيفي	0.102	50	0.200	0.975	50	0.375

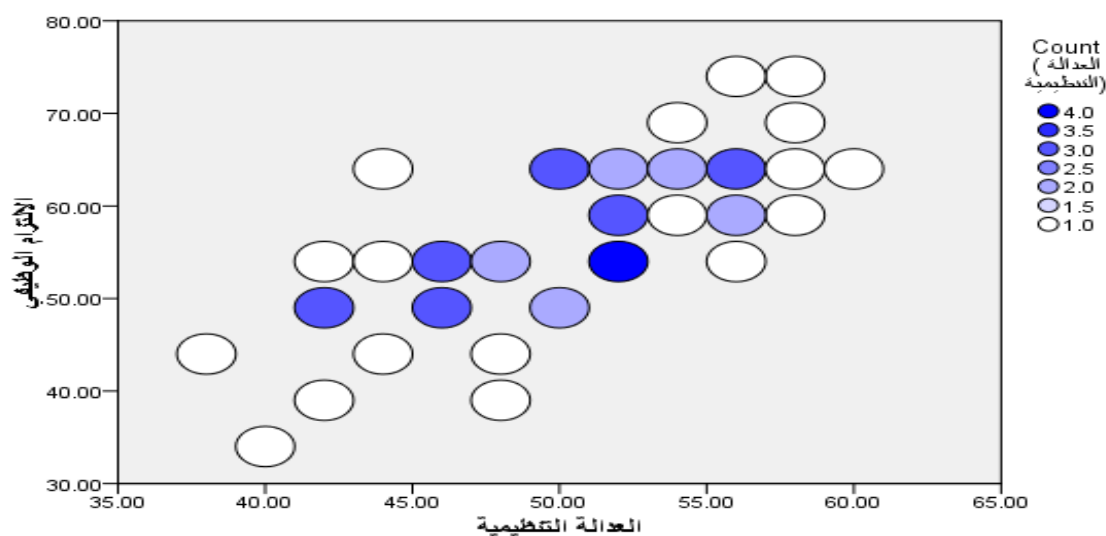
\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction





ثانيا/ التحقق من شرط خطية العلاقة:

### GGraph



ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

### Correlations

Correlations		
		الالتزام الوظيفي
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	0.755**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الأولى:

### Correlations

Correlations		
		الالتزام الوظيفي
العدالة التوزيعية	Pearson Correlation	0.495**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثانية:

### Correlations

Correlations		
		الالتزام الوظيفي
العدالة الإجرائية	Pearson Correlation	0.687**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		



الفرضية الثالثة:

**Correlations**

		Correlations	الالتزام الوظيفي
العدالة التفاعلية	Pearson Correlation		0.479**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N		50
		**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

تَعْبُدُ اللَّهَ