



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: 2018/.....

رقم التسجيل: 13/D95/113

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

شعبة: علم النفس

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

دوباخ قويدر

بطة مليكة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. نور الدين جعلاب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
د. قويدر دوباخ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
أ. عمر مناصرية	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

((لا يشكر الله من لا يشكر الناس))

شكري الأول والاعظم لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل

المتواضع ثم شكري للمشرفي الفاضل الدكتور "دوباخ قويدر"

والذي قام متفضلاً بالإشراف على هذه الرسالة ولم يبخل علي

بنصائحه وتوجيهاته خلال فترة إعدادها، والشكر الموصول الى

اساتذة الكرام: الاستاذ مخلوطي عاشور، واستاذ مغار عبد

الوهاب، وكذا الاستاذ زين الدين ضياف، والاستاذ امجاهدي

طاهر، وايضا الاستاذ جلاب مصباح لهم مني جزيل الشكر

والتقدير وكذا الشكر لأساتذة المحكمين الذين ساهموا

بآرائهم ونصائحهم الجيدة في تحكيم احادة الدراسة.

وفي الختام اتقدم بجزيل الشكر لجامعتي والقائمين عليها

وخاصة قسم علم النفس

إهداء

الى قدوتنا وقائد امتنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى روح شهدائنا الابرار

الى روح ابي الطاهرة والذي تمنيت ان يحضر معي لحظات نجاحي

الى من اعطاني الحب والحنان وجعل تحت قدميها الجنان

الى ملكة روحي ونبض حياتي (امي)

الى من عشت معهم امروع المحطات وقضيت معهم اجمل الايام ولا يتسع المقام لذكرهم

ويتسع قلبي لحبهم صديقاتي: سهام نجاة حليلة عاتكة فائزة نصيرة مجدة مرشيدة

الى من قدم لي الدعم والمؤانسة الى كل من كان سندا بعد الله تعالى الى زملائي

علي وحليمة

الى من شاركوني حزنني قبل فرحي الى من سرت علي مرصيف العلم الى من سقط

ذكره

سهوا مني الى كل من فتح مذكري من بعدي اليكم جميعا أهدي عملي هذا

شكر	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
ملخص	
أ-ب	مقدمة
الفصل الاول : الإطار العام للدراسة	
5	1- الاشكالية
7	2- تساؤلات الدراسة
7	3- فرضيات الدراسة
8	4- اهمية الدراسة
8	5- اهداف الدراسة
9	6- اسباب اختيار الموضوع
9	7- تحديد المصطلحات
الجانب النظري	
الفصل الثاني : العدالة التنظيمية	
12	تمهيد
13	1- مفهوم العدالة التنظيمية
14	2- ابعاد العدالة التنظيمية
18	3- اهمية العدالة التنظيمية
19	4- نظريات العدالة التنظيمية
30	5- مبادئ العدالة التنظيمية
31	6- العوامل المؤثرة على ادراك العدالة التنظيمية
33	خلاصة
الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي	
35	تمهيد

36	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
37	2- ابعاد الالتزام التنظيمي
38	3- اهمية الالتزام التنظيمي
38	4- مداخل الالتزام التنظيمي
40	5- نظريات الالتزام التنظيمي
42	6- مراحل الالتزام التنظيمي
43	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
45	تمهيد
46	1- الدراسة الاستطلاعية
46	2- حدود للدراسة
46	3- منهج الدراسة
47	4- ادوات الدراسة
48	5- مجتمع وعينة الدراسة
48	6- الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسة
53	7- الاساليب الاحصائية المستعملة
الفصل الخامس: عرض و تفسير النتائج	
57	تمهيد
58	1- عرض النتائج وتحليل البيانات
59	2- مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات
64	3- الاقتراحات والتوصيات
66	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح صدق البنائي لمحاور الاستبيان	49
2	يوضح ثبات عبارات محاور بطريقة التجزئة النصفية	50
3	يوضح نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على اجمالي فقرات الاستبيان	52
4	يوضح صدق البنائي لمحاور الاستبيان	53
5	يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي	58
6	يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي	60
7	يوضح قيمة معامل الارتباط بين العدالة الاجرائية و الالتزام التنظيمي	61
8	يوضح قيمة معامل الارتباط بين عدالة معاملات الالتزام التنظيمي	68

فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح ابعاد العدالة التنظيمية	18
2	يوضح نموذج بورترولولر	30
3	يوضح ابعاد الالتزام التنظيمي	37

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، والتعرف على العلاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ(عدالة التوزيعية وعدالة الاجرائية وعدالة المعاملات) كمتغير مستقل، والتعرف عليها من خلال المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس، كما تم اختيار عينة بلغ عدد افرادها 45 استاذ واستاذة حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الاصلي البالغ عددهم 55 استاذ استاذة، ولجمع البيانات تم اعتماد على استمارة احدهما لقياس العدالة التنظيمية والاخرى لقياس الالتزام التنظيمي حيث بلغ عدد العبارات كل منهما 28 عبارة، ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج EXCEL وبرنامج الحزم الاحصائية SPPSS ، وكانت النتائج المتوصل اليها:

- وجود علاقة بين عدالة التنظيمية والالتزام تنظيمي.
- 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.

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à identifier le niveau de la justice organisationnelle et le niveau de l'engagement organisationnel du professeur universitaire de psychologie à la Faculté des Lettres et des sciences sociales Département, et d'identifier les dimensions de la justice organisationnelle de la relation b (la justice, la justice distributive, l'équité procédurale des transactions) comme une variable indépendante et identifiée par la variable dépendante (engagement Structure organisationnelle)

L'approche a été utilisé des méthodes d'analyse et de statistiques descriptives de moyenne arithmétique et écart-type pour détecter le niveau à la fois la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel au professeur d'université, Département de la fonction de psychologie sont également donné une sélection de l'échantillon d'un certain nombre de ses membres a été 45 professeur et un professeur ont été choisis au hasard simple les années 55 communauté d'origine professeur de professeur, et la collecte des données a été adoptée sur la forme, l'un pour mesurer la justice organisationnelle et l'autre pour mesurer l'engagement organisationnel où le nombre de mots atteint chaque 28 mots, et pour le programme de traitement et de déchargement de données a été utilisé EXCEL Et SPPSS, et les résultats atteints:

- une relation entre l'équité réglementaire et l'engagement organisationnel.
- Une relation entre la justice de distribution et l'engagement organisationnel du professeur d'université au département de psychologie de la Faculté des Sciences humaines et sociales.
- Une relation entre l'équité des procédures et l'engagement organisationnel du professeur d'université au département de psychologie de la Faculté des Sciences humaines et sociales
- Une relation entre l'équité des transactions et l'engagement organisationnel du professeur d'université au département de psychologie de la Faculté des sciences humaines.

مقدمة

مقدمة:

تعد العدالة التنظيمية احدى محددات السلوك نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل وهذه الأخيرة تعتبر أحد العوامل المؤثرة في الالتزام والولاء من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ ايجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم وأدائهم وهذا يخلق حالة من الشعور بالالتزام والولاء واخلاص وأمانة والصدق وتدفعهم للعمل باستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والاستمرار فيها، فالالتزام التنظيمي هو عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة.

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص أفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة إذ أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به. لقد كان اختيارنا للموضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي هو محاولة تسليط الضوء للمعرفة العلاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس. ولمعالجة هذا الموضوع ننتهج الخطة البحثية والتي تتضمن:

الفصل الأول والذي يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة، وكذلك الأهمية الدراسة والأهداف الدراسة وأسبابها، وتحديد المفاهيم الاجرائية. أما الفصل الثاني فتناولنا فيه مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، وعدالة الاجرائية، وعدالة التعاملات) وتطرقنا بعدها إلى أهمية العدالة التنظيمية، وأيضا النظريات العدالة التنظيمية، وثم مبادئ العدالة التنظيمية، أما الفصل الثالث فهو خاص بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وتناولنا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده وأهميته، وثم النظريات

المفسرة للالتزام التنظيمي ومداخل الالتزام التنظيمي، إضافة إلى المراحل التي مر بها الالتزام التنظيمي، وثم الفصل الرابع ويتضمن الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تمثلت الدراسة الاستطلاعية وتليها حدود الدراسة ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات وأساليب الاحصائية المستعملة، أما الفصل الأخير فيتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات لنصل في الأخير إلى خاتمة البحث .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- الاشكالية

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- أسباب اختيار الموضوع

7- تحديد المصطلحات اجرائيا

الإشكالية:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري - العاملين - وتتميته أهم انشغال للإدارة في الوقت الحاضر، إذ يعتبر المحرك الأساسي لهاو مصدر لقدراتها التنافسية واستقرارها، إذ يعول عليه في تحقيق الأهداف المنظمة، مما يفرض عليها الاهتمام به وتتميته والحفاظ عليه ومراعاة احتياجاته ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك هو معاملته بأفضل طريقة واحترامه وتحقيق مستوى الإنصاف نحوه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم النزاهة والحيادية والعدالة بين مختلف الفئات العاملة، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه، إذ تعد العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي في المنظمة وهي قيمة ونمط اجتماعي فالاعتداء على العدالة التنظيمية من جانب المنظمة يؤدي إلى شعور العاملين بعدم العدالة مما يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا والأداء التنظيمي وتدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وبما أن العدالة هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني فإنه عن طريقها يشعر الفرد العامل بوجود عدالة بينه وبين الأفراد مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع دافعيته وزيادة ولائه بالمنظمة لذلك أصبحت العدالة التنظيمية من الظواهر التنظيمية التي اهتم بها دارسو التنظيم وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن ان تحدثه في أداء العامل ففي حالة ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في الإدارة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، ولا تقوم العدالة إلا على أساس أبعادها الثلاث: وهي عدالة التوزيع، مقارنة الزملاء، وعدالة الإجراءات القرارات والامتيازات، وعدالة المعاملات التي يتلقاها الموظف من قبل مديره، ومن خلال هذا ظهرت نظريات حديثة لتؤكد على ضرورة الاهتمام بمشاعر العامل وبيئته الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين زملائه ورؤسائه، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية العدالة " لآدمز " حيث استطاع أن يقدم هذه النظرية أثناء عمله حيث لاحظ أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة فعندما يشعر الفرد أنه لا يعامل بشكل عادل، فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق أثارا عكسية على ولاء وأداء الفرد في العمل.

حيث تتأثر العدالة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات منها الالتزام التنظيمي، فقد أثبتت الدراسات على وجود علاقة واضحة لربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه ويكون مرتفعا بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم العدالة، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة "محمد عبد السعيد عليان" وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

إذ يعتبر الالتزام التنظيمي هو أحد الموضوعات المهمة المرتبطة بالسلوك التنظيمي فالمنظمات حديثة الفكر، تعتمد على الأفراد في تحقيق أهدافها مما يدعو إلى بذل جهد ووقت وإنفاق المال في سبيل اختيار أفضل أفراد في المنظمة وتدريبهم بالإضافة إلى حوافز مادية ومعنوية التي توفرها المنظمة، وكل هذا في سبيل الحصول على الالتزام هؤلاء الأفراد اتجاه المنظمة وإخلاصهم وولائهم لها من خلال الأداء الجيد الذي يحقق أهدافها، وتعد الجامعة من المنظمات الخدمية التي لها دور مهم في إعداد الأجيال، وتنمية المجتمع ولعل الدور الكبير يعود على الأستاذ الجامعي بصفته العنصر الفعال وإن ضمان أداء متميز لهذا الأخير والتزامه بأهداف المسطرة من قبل الجامعة، يضمن مخرجات ذات كفاءة عالية للنهوض بالمجتمع، وإذا كان الدور الأساسي للأستاذ الجامعي تحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية فإن دور الإدارة الجامعية المحافظة على هذا المورد المهم، وإن العدالة التنظيمية تعد من أهم مبادئ إداري للمحافظة على المورد البشري وإن تحقيق هذا المبدأ في الإدارة الجامعية يضمن المحافظة على مواردها البشرية ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي:

تساؤلات الدراسة:

1-التساؤل العام :

-هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية نردها كما يلي:

- هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس؟

- هل توجد علاقة بين عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس؟

- هل توجد علاقة بين عدالة التفاعلات والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس؟

2-الفرضية العامة :

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس.

3-الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين عدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس.

- توجد علاقة بين عدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس.

-توجد علاقة بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس.

4- أهمية الدراسة:

يعد موضوع العدالة من أهم المواضيع الادارية التي شهدت اهتماما كبيرا في الاونة الاخيرة ونظرا لتأثيرها النفسي والواضح والذي بدوره يؤثر على الاداء التنظيمي في تحقيق اهداف العملية البيداغوجية والتدريسية للجامعة والتي تسعى الى :

-لفت الانتباه الى ضرورة توفير مبادئ وقيم العدالة وتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات.
-تكمن اهمية الدراسة في تحسين العلاقات مما يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية وقضاء على مظاهر الظلم وعدم العدالة.

-الاضافة التي قد تأتي من هذا البحث خاصة انه يتناول جانب مهم من جوانب سلوك افراد وهو مفهوم الالتزام التنظيمي وهي مفاهيم حديثة نسبيا.

5- أهداف الدراسة:

-التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي

-محاولة الوقوف على الاليات التي تزيد من فعالية الالتزام التنظيمي.

-التعرف على مدى تحقيق ابعاد العدالة التنظيمية : عدالة التوزيع. عدالة الاجراءات

عدالة التعاملات، على ابعاد الالتزام التنظيمي :الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري.

والالتزام المتواصل.

- الاطلاع على واقع العدالة التنظيمية محل الدراسة
 - التعرف على مدى تأثير كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية على ابعاد الالتزام التنظيمي
 - التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد اصحاب القرار في جامعات من تحقيق العدالة التنظيمية
- 6- أسباب الدراسة:

- أن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لا سباب ودوافع ادت الى التطرق اليه اهمها :
- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع
 - محاولة تقديم مساهمة في موضوع العدالة التنظيمية بهدف اثراء المكتبة بهذا الجهد املا ان يفيد القارئ سواء كان باحثا ام طالبا
 - الحاجة الماسة للتعرف على عوامل المؤثرة على ابعاد المختلفة من كل المتغيرين العدالة التنظيمي والالتزام التنظيمي .

7-تحديد المصطلحات:

اولا: تعريف العدالة التنظيمية

تعريف العدالة التنظيمية اجرائيا : على انها حالة يشعر بها الفرد بالمساواة من عدمه من خلال الأسلوب الذي يستخدمه المدير وكذلك لمقارنته للمعدل مخرجاته إلى مدخلاته مع الآخرين.

تعريف ابعاد العدالة اجرائيا:

العدالة التوزيعية : وهي الدرجة التي يشعر بها العامل اتجاه عدالة القيم المادية وغيرها التي يحصلون عليها من قبل منظماتهم.

العدالة الاجرائية :وهي شعور العامل بعدالة الاجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات.

عدالة المعاملات :وهي الدرجة المتولدة عن احساس العاملين بعدالة المعاملة من قبل منظماتهم عند تطبيقهم للإجراءات.

ثانيا: تعريف الالتزام التنظيمي:

-تعريف الالتزام التنظيمي إجرائيا: على أنه استعداد النفسي ورغبة داخلية للعامل لبذل أقصى جهد لتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء من أجل تطويرها واستمرارها

ويتضمن ارتباط العاطفي بين العامل والمنظمة وبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظم

تعريف ابعاد الالتزام التنظيمي:

- الالتزام الاستمراري: وهي درجة استعداد العامل في البقاء في المنظمة وارتباطه بها.
- الالتزام المعياري :وهو احساس العاملين بالحرص على البقاء في المنظمة .
- الالتزام العاطفي :وهو ارتباط العاملين عاطفيا بقيم واهداف المنظمة .

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد

1- تعريف العدالة التنظيمية

2- ابعاد العدالة التنظيمية

3- اهمية العدالة التنظيمية

4- نظريات العدالة التنظيمية

5 - مبادئ العدالة التنظيمية

6 - العوامل المؤثرة على الادراك العدالة التنظيمية

خلاصة

تمهيد

تعد العدالة التنظيمية أهم مواضيع السلوك التنظيمي. ويرجع ذلك إلى دور كل من العدالة التنظيمية وأهداف المنظمة، حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة، ويولد التزام الفرد اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أهدافها التنظيمية

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من مفهوم العدالة التنظيمية وابعادها وأهميتها ونظريات المفسرة لها.

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

إن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن افراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم، وإن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر، وتعرف (المدخلات) على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (العمر، التعليم، ومدة الخدمة وغيرها.....) في حين عرف (المخرجات) على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل (المكافآت، والترقية، النقود). (غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، 2015، ص 353)

كما تعرف بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (GREEMBERG 1990)، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (FATH1997) وتعتبر العدالة مطلبا أساسيا لأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى و المشاركة في صنع القرار الديمقراطي، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية .

- وتعرف كذلك بأنها " مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات وإجراءات داخل المنظمة(SAAL MOOR1983) بمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية التي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. (عادل محمد زايد، 2006، ص13).

2- أبعاد العدالة التنظيمية:

أولاً: العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على انها عدالة المخرجات أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الاجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، واعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية .

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، وتتحقق ايضا العدالة التوزيعية عندما ترتبط الاسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل وان احساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، ولفهم اثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الاثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلاشك أن إحساس بعدالة التوزيع سيكون له الاثر الأكبر على سلوكهم، اما في الحالات التي تعطى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فان الاحساس بعدالة التوزيع سوف يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين .

قواعد عدالة التوزيع: وضع (ORGAN) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

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

(2) قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

(3) قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الاجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها اطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة. (ابو جاسر، 2010، ص13) .

ثانيا: العدالة الاجرائية: هي تلك القرارات و الاجراءات المتعلقة بالأفراد.

تمثل العدالة الاجرائية انعكاسات لمدى إحساس العاملين بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والامثلة على هذه الاجراءات هي تلك جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها تبني اجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الاجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة وصعبة التحقق إلا بتوفير شرطين هما:

شرط الأول: ان يتفق الطرفان الأول الذي يضع الاجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الاجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الاجراءات .

شرط الثاني: على الطرف الأول (الادرة) ان يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الاجراءات (عادل زايد، 2006، ص22)

جوانب عدالة الاجراءات: لقد كشف علماء السلوك التنظيمي عن وجهين للعدال الاجراءات هما:

(1) الجانب الهيكلي: ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يلي:

- أن يكون للأفراد صوت في اجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم راي في صنع القرارات المؤثرة عليهم .
- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.
- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات .

(2) الجانب الاجتماعي: يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على ايدي متخذي القرارات ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين:

- بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات .
- تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على ان الناس يكونون اكثر قبولاً للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها. (الصيرفي، 2005، ص311) .

ثالثاً: عدالة المعاملات:

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الاجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الاجراءات وتتمثل في المعاملة

بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف .

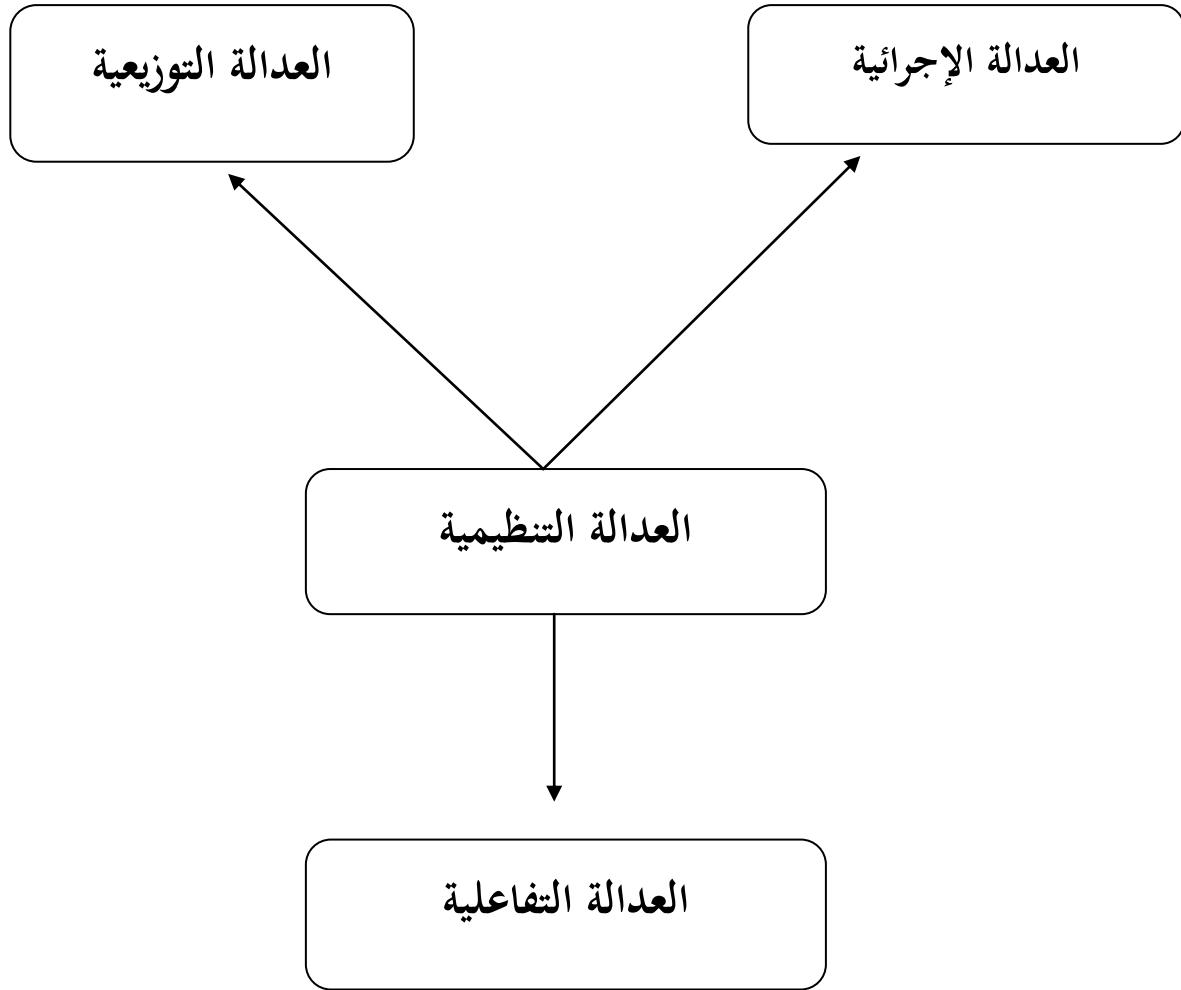
- هي ادراك ومعرفة الموظف للإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها .
- هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه .

مكونات عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

1. الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وادب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.
2. التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن اي مكافئات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم .

كما توصل "موج" و"بايز" إلى أن هناك أربعة محددات لعدالة المعاملات وهي:

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الاجراءات .
 - تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الاجراءات.
 - عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم اثناء تطبيق الاجراءات .
 - عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.
- (الخرشوم، 2010، ص 312-313).



الشكل رقم -01- يوضح أبعاد العدالة التنظيمية

3- أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة القطاع 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 مؤشرات التالية، بحسب ما أشار إليه كل من (علوان 2007، ديسلر 2003، الأسمرى 2014) والتي تدل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب وأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة بعدا هاما في هذا الجانب.
 - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذه الجانب.
 - 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 للعدالة الشاملة في المنظمة.
 - تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافئات وعوائد الجماعة وليس للفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات 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، ص28) .

4- نظريات العدالة التنظيمية:

- 1- عدالة مبادئ الإدارية: لقد كان المفكر الإداري "هنري فايول" مهندس فرنسي تركزت اهتماماته في دراسة 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 العلمية اقترح العالم الفرنسي (هنري فايول) مدخل مبادئ الإدارة الحديثة حيث

اهتم بتحديد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة, إضافة إلى ذلك فقد حدد " فايول " مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل و تعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها , ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة كما يلي:

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من وظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين, ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية.

- **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات, أسعار السلع والخدمات, مستوى المعيشة, ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة بصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

- **ترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة و التنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها. (عادل محمد زايد، 2006، ص68،69).

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية .

- **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالباً ما تتدفق السلطة من أعلى إلى الأسفل.

- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي اتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

- **مبدأ وحدة التوجيه:** وهذا يعني أن المنظمة في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.

- **مبدأ المركزية:** ويعني تمركز الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة المؤداة.

- **مبدأ المساواة:** وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة و إخلاص (خضير كاظم، حمود فريجات وأخرون، 2009، ص 54.55).

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

- التأديب: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توجد جهود العاملين مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن نطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.

- المبادرة: لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

- المصلحة العامة: الأولوية للمصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على المصالح العام خاصة في مجالات الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين. (عادل محمد زايد، 2006، ص70.69).

- تنمية روح الجماعة بغرض التعاون: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة .

الضبط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي ان يطبق المدير انظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة. (صالح نوار، 2006، ص135).

2- العدالة في التنظيم البيروقراطي: اقترح " ماكس فيبر " نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين (20) والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات وخلل في شعور العاملين

بالعدالة التنظيمية، ويرجع السبب في هذا الخلل إلى مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ويبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية: تقسيم العمل، تسلسل السلطة، قوانين العمل الرسمية، الموضوعية بدلا من الشخصية، الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

- إن تكوين المنظمات البيروقراطية ، طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة توسيع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل، وعدم تشجيع العاملين على تجديد والابتكار ومن الضروري أن تؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي غير دقيقة، بل إنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئة معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة. (عادل محمد زايد، 2006، ص 70.69).

3- نظرية المساواة: تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب "آدمز" وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله و وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، وكما يدركونها ويتمثل جوهر النظرية أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة، من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد و اقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة ويمكن توضيح ذلك بالرسم.

$$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} > \frac{\text{نتائج / عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد (مدخلات)}}$$

$$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} < \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}}$$

$$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} = \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}}$$

تتكون العوائد أو النتائج من الرواتب، والمزايا، والمنافع، والمركز، والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها، أما مجهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والمهارات والخصائص التي يبذلها ويكرسها للعمل، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العوائد و مدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد وهكذا تعتمد نسبة العوائد الفرد أو مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد، وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك. (حسين حريم، 2009، ص120،121)

- واعتمادا على نظرية العدالة، حينما يدرك العاملون عدم العدالة، فيمكن توقع أنهم سوف يعتمدون أحد الخيارات الآتية:

1- تغيير مدخلات مثل (لا يبذل جهدا كبيرا) .

2- تغيير مخرجاتهم (مثل الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات وبنوعية أقل).

3- تخريب الإدراك الذاتي مثل (كنت أعتقد أنني أعمل على راحتي، ولكن تبين الآن أنني أعمل بجهد أكبر من الآخرين).

4- تخريب إدراكه للآخرين مثل (إن عمل س ليس مرغوبا به كما كنت أعتقد)؛

5- اختيار مرجع آخر للمقارنة مثل (قد لا يكون عملي بقدر عمل أخي، ولكني أعمل أفضل مما كان يعمل أبي حينما كان في عمري).

6- ترك المجال مثل (الاستقالة من العمل). (ماجدة العطية ، 2003، ص128)

إن فنظرية المساواة أو العدالة تفترض على الإدارات أن تهتم بتوفير العدالة في تقسيم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافئات لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر، أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقسيم والتحفيز غير عادية فإن هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز وأن عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى لأهدافهم. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص68)

4- نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية: لقد طور (HUSERMAN ET AI1978)

ما يسمى بنموذج الحساسية للعدالة التنظيمية وذلك بتطوير نظرية المساواة من خلال أخذ الفروق النفسية والفردية بين العاملين بعين الاعتبار، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد تقوم بردود فعل مختلفة بما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية وعدمه وذلك نظرا للاختلافات الشخصية بينهم أو مدى حساسية كل منهم للعدالة، وتم تصنيف الأفراد العاملين من حيث حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات:

أولاً: الشخص الحساس للعدالة: وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظرية العدالة والتبادل الاجتماعي وفي حال إدراك هذا العامل لظروف عدم العدالة فإنه سيتحرك في إحدى اتجاهين:

1 زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخصه .

2 تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخص غيره من العاملين .

ثانياً: الشخص الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته مقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها لذلك فهو مبادر بتقديم الالتزامات للغير .

ثالثاً: الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها وعلى عكس الشخص الخيري فهو يسعى دوماً للحصول على الامتيازات وتجنب الالتزامات. (ريم عمورة، 2014، ص50)

نظرية التوقع:

ليفكتور فروم vector vroom من النظريات الشائعة والمقبولة على نطاق واسع نظرية التوقعات التي تربط باسم فروم (1964)، تشبه هذه النظرية من زاوية النظر إلى الفرد نظرية العدالة فكلتاهما تنظران إلى العامل باعتباره كائناً عاقلاً، ومفكراً ويتخذ قراراته بعد إجراء تحليل دقيق لاحتمالات الخسارة، واحتمالات الربح أو الفائدة العائدة من أسلوب عمل معين، أو نتيجة اتباع حل معين، وثمة وجه شبه آخر بين النظريتين إذ تركز كل واحدة منهما على جوانب معينة من العمل فنظرية التوقعات تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل، وهي لا تتعامل مع الاجر وحسب، ولكنها تتعامل مع عدد من

العوامل الايجابية الميزات، والفوائد، والشكر، والثناء والاعتراف بالفضل، والرضى المهني، وتتضمن الجوانب السلبية أساليب العقاب المختلفة وتخفيض المستوى الوظيفي، ثم أخيرا الفصل من العمل (فارس حلمي، 1999، ص250) ولهذه النظرية مجموعة من الخصائص وهي:

1-يميل الفرد إلى اختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب المدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال يحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك؛

2-إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

أ- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين Expectancy.

ب- توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

ج-توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

3- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ- ب- ج) أو (التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد و أنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فيما يشعر به فرد الآخر.

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة و الوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم، وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهابا. (محمد سعيد سلطان، وآخرون، 2000، ص231)

عناصر نظرية التوقع:

1- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول اليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي

إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً، و إن كان التقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.

ولابد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام الإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب، أو هو الانجاز الكامل للشئ المرغوب فيه.

2- **الوسيلة:** وهنا يثار التساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء، وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمروؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء

3- **منفعة العوائد:** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير، وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي: (أحمد ماهر 2003، ص148،150)

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

نظرية بورترولولر

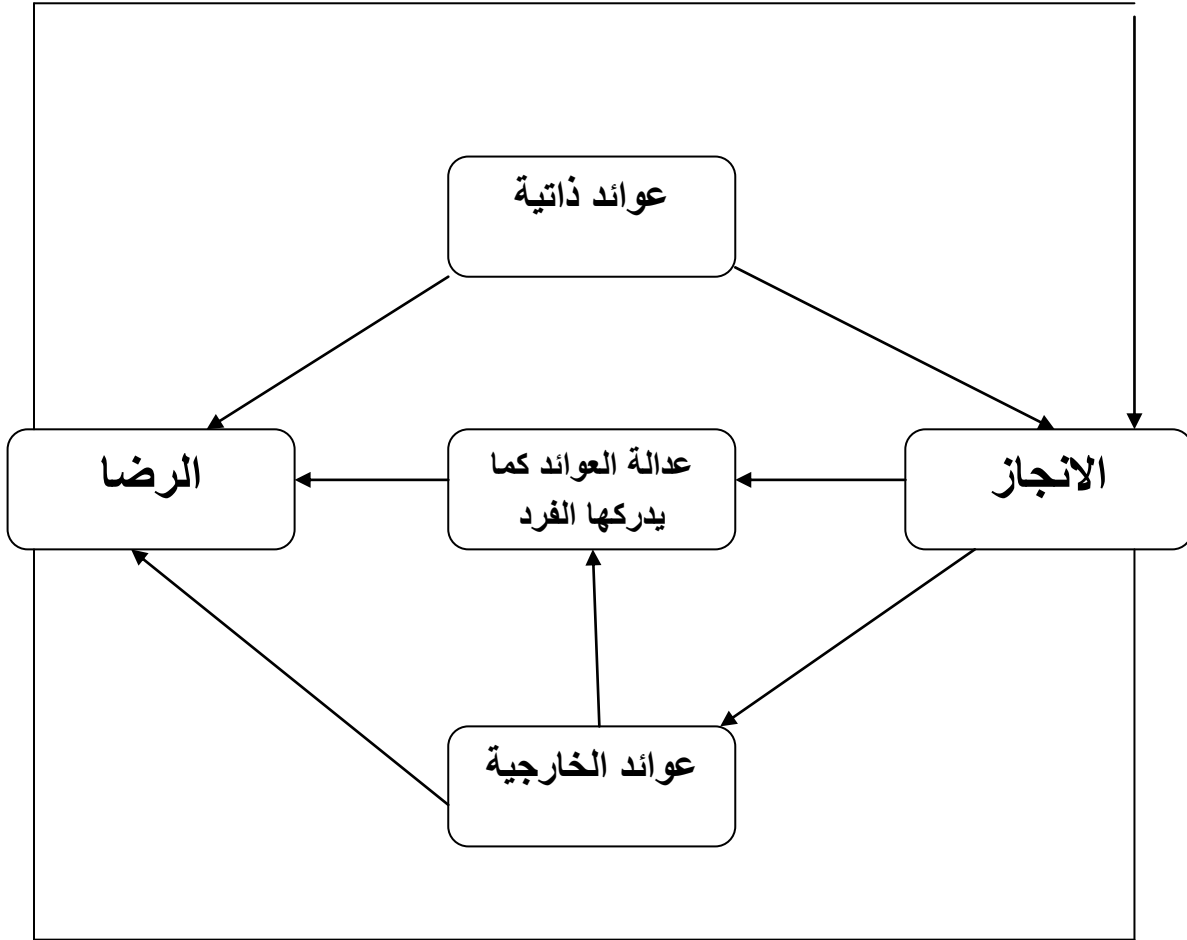
طور بورترولولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يصنعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل.

- وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد العوائد على التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورتولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن الاستمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وإن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

- وقد بين بورتولولر أن هناك نوعين من العوائد وهما:

* **عوائد ذاتية:** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

* **عوائد خارجية:** وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.



الشكل رقم - 02 - نموذج بورترولولر

- يوضح نموذج بورترولولر التداخل بين عملية الحفز والانجاز و الإشباع / الرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين و العمل على إشباعها. (محمود سلمان العميان، 2006، ص294-295)

5- مبادئ العدالة التنظيمية: يرى (HOY ،TARTER ،2004)

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهم هذه المبادئ:

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

مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة, النزاهة, الشرف, الأمانة, الإخلاص, الصدق.

مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس المعلومات دقيقة وواضحة, وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة .

مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. (ماهر علي الخزاعي، 2013، ص39)

6- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

قدم (greenberg) عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على ادراك العدالة التنظيمية وهي:

1- **الاتساق:** قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

2- **التحيز:** فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لايقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

3- **الدقة:** يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.

4- **التصحيح:** يجب أن يعطي للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء، كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء .

5- التمثيل أو المشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم اثناء تطبيق هذه القرارات .

6- الاخلاقيات: يجب أن تعكس القرار القيم الاخلاقية للموظفين .

كما اضاف (2004) HOY AND TARTER إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي: - الانصاف: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها .

-التصور أو الإدراك: أي أن تصور الفرد يساهم في ادراكه العام للعدالة .

-العدالة الشخصية: أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة .

- المطالبة بالمساواة: يجب ان تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة. (شروق عبد المحسن المتروك، 2010، ص41)

خلاصة الفصل:

من خلال العرض السابق نستطيع القول أن العدالة التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير ايجابي على معنويات العاملين, وأن العدالة كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري, فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيعه أجواء الاستقرار والأمان .

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

- تمهيد

1- تعريف الالتزام التنظيمي

2- أبعاد الالتزام التنظيمي

3- أهمية الالتزام التنظيمي

4- مداخل الالتزام التنظيمي

5- نظريات الالتزام التنظيمي

6- مراحل الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات، بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى انواعها، وذلك بغية الوصول إلى فهم اعمق لطبيعة السلوك الانساني وتبيان اثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأول السبعينيات في هذا القرن .

وقد جاء هذا الفصل موضحا مفهوم الالتزام التنظيمي واهميته وابعاده والمراحل التي مر بها في تطوره.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد تعريف (MOWDAY AND STEERS) من أكثر التعريفات شيوعا حيث يحدد الالتزام التنظيمي على أنه يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعور قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماننا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولنا تاما لأهداف التي يسعى لتحقيقها. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص296)

أما DAVIS فينظر إلى الالتزام على أنه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض و إلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته". ويعرف كذلك " بأنه الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة واستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة".

ويعرف أيضا "على أنه اتجاه حول ولاء و انتماء الموظفين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها و بقائها. (حسين حريم، 2009، ص94)

وهناك تعريف آخر للالتزام التنظيمي ويعرف "بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها للأسباب نفعية مادية".

ويعبر كذلك على "أنه استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها". (محمد عبد المجيد، 2005، ص285)

2- أبعاد الالتزام التنظيمي

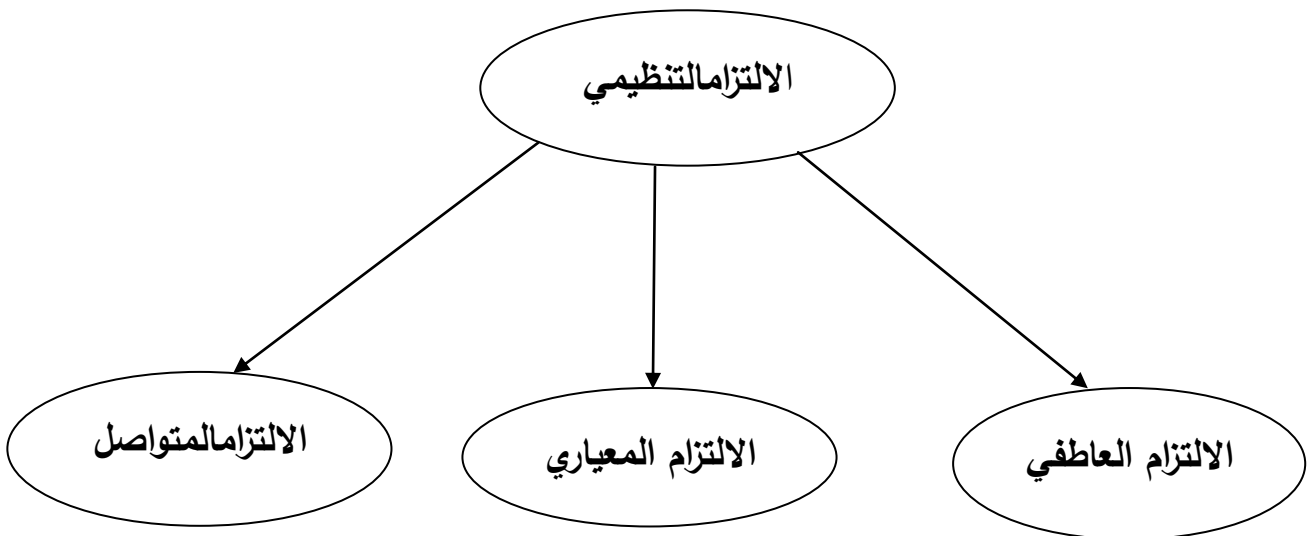
هناك ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي وهي كالتالي

1- **الالتزام العاطفي**: وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس و تأثر شخصين للمنظمة وقد يكون مؤقتا أيضا لمدة محدودة.

2- **الالتزام المعياري**: وهو نوع آخر من الالتزام التنظيمي ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية و الثقافية والدينية.

3- **الالتزام المتواصل**: وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وذلك لإدراكه القوى بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها. (محمد الصيرفي، 2009، ص20)

الشكل يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي



الشكل رقم-03- يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي

3- أهمية الالتزام التنظيمي

إن الشعور بالالتزام يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل و التضحية لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط وهي:

1-يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

2- إن الالتزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

3- يساهم الموظفين ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

4-يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

5- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة. (صابرين مراد نمر ابو جاسر، 2010، ص24)

4- مداخل الالتزام التنظيمي

- المدخل السيكولوجي: يبحث هذا المدخل أسس العلاقة فيما بين الفرد من جانب والمنظمة من جانب آخر إذ أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد ومنظمتة، مما يحقق درجة من التطابق ويتالي درجة الارتباط بين الفرد و المنظمة.

-**المدخل التبادلي:** وفقا لهذا المدخل الذي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لمجموعة من العلاقات التبادلية فيما بين التنظيم من زاوية والعاملين به من زاوية أخرى من حيث مجموعة الإسهامات التي يقدمها الطرفين (تنظيم وعاملين) بالإضافة إلى المنافع، كما أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة غالبا ما تحدث في التنظيمات نتيجة للعلاقات التبادلية بين الطرفين التنظيم والفرد، على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة بمعنى بسيط أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد تزيد بالتالي درجة الالتزام التنظيمي.

-**المدخل السلوكي:** وطبقا للمدخل السلوكي والاجتماعي فإن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد بالقيام بأدواره الوظيفية كأدوار اجتماعية ويبدل بها أقصى طاقة ممكنة لمنظمة العامل بها مما يفرز مستوى ولائه للمنظمة كنظام اجتماعي يعيش فيه أكثر مما يعيش مع أهله، بهذا يصبح الفرد من خلال التزامه التنظيمي في حالة تقييد بأعماله التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباطه بها، حيث ينجز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد بدون شك من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديدة بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها مما أيضا يكرس منحى الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة الإدارية حيث أنه كلما وجد الاستقرار من خلال الارتباط الاجتماعي و السلوكي كلما أدى إلى الاستقرار الوظيفي.

-**المدخل الاستراتيجي:** لقد طور (GABARRO1992) استراتيجيتين من أجل الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في الإدارات والمنظمات والتي تدور حول ما يتوقعه العاملون من المنظمات وما تتوقعه المنظمات من العاملين ونوع الشراكة التي يمكن أن تسود فيما بينهم.

-استراتيجية السيطرة، وليدة القرن العشرون أتت استجابة لتقسيم العمل إلى أجزاء ومهن صغيرة والتعريف الحقيقي للمهنة كمييار مقبول للأداء وترتبط نظرية السيطرة بتقسيم العمل إلى أدوار خاصة تصنف على أساس هرمية المنظمة من الأعلى إلى الأسفل ومن هنا

تفترض نظرية السيطرة وجود التزام متدني لدى العاملين وهذا لا ينسجم مع معايير الكفاءة التي تحتاج إلى أداء عالي ففي المنظمات التي يكون فيها الأجر عالي فإن نجاح السوق يعتمد على مستوى مرتفع من الأداء وهذا يتطلب التزاما عميقا وليس الطاعة فقط .

- استراتيجية الالتزام تركز على الالتزام ويتم تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر شمولية مما كانت عليه من استراتيجية السيطرة وتربط التخطيط بالتنفيذ وتشتمل على جهود تساهم في تطوير العمليات وليس المحافظة عليها فقط وتكون التوقعات في ظل هذه الاستراتيجية ذات أداء عالي مما يؤدي إلى انجاز الأهداف والتطوير المستمر بالمنظمة، حيث أن هذه الاستراتيجية لا تهتم كثيرا بالمعادلات القديمة في حساب الأجر ولكنها تعكس أهمية الانجاز الجماعي والمساهمة الفردية ومسألة العدالة والمشاركة وقد تكون هذه الاستراتيجية سر نجاح الإدارة اليابانية أكثر من غيرها من الإدارات حيث أن الموظف الياباني يستمر بالتمتع بالزمن الوظيفي من خلال التدريب والتشجيع وطرق الإنتاج ووسائل حل المشكلات.(وليد محمد الصمادي،2008، ص54.53)

5- نظريات الالتزام التنظيمي:

نظرية الالتزام البقائي: اختار بيكر احد التصورات الهامة للالتزام وحاول أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الالتزام بأنه اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي هو درجة الارتباط الفرد بالمنظمة معينة، وينشأ نتيجة استثمارات الفرد في المنظمة أو أن يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة، وبالتالي فإن الالتزام السلوكي الذي يقدمه بيكر يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة وفقدانها ما أن ترك المنظمة .

استقطبت نظرية بيكر (1960) كثير من الباحثين لاختيار نظرية الرهان والتعرف على مدى صدقها فطور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الالتزام التنظيمي كما حاولوا التعرف على محددات الالتزام السلوكي الذي قدمه بيكر .

نظرية الالتزام الوجداني: ويعبر عن تصور اخر لمفهوم الارتباط السيكولوجي النابع من التوافق في القيم والاهداف بين الفرد والمنظمة التي ينتمي اليها، هذا التصور اطلق عليه التوحد مع المنظمة وهو يعني التماثل في الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمنظمة .

ولقد اخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الالتزام التنظيمي، ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي:

الاتجاه الأول:نظر إلى مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام باعتبارهم مفهوما واحدا، حيث يرى براون BRAWN أن التوحد هو الالتزام بمنظمات الخدمة العامة، ويرى شلدون (SHELDON1971) (ولي.1971) أن التوحد مع المهنة هو الالتزام وطبقا لمفهوم مارش (MARCH1958.) يتساوى الالتزام التنظيمي مع مفهوم التوحد واعتبره كذلك، بوشانان (BUCHANAN1974) مفهوما مماثل للتوحد.

الاتجاه الثاني:نظر إلى التوحد مع المنظمة باعتباره احد مكونات الالتزام التنظيمي والذي يتكون من التوحد مع المنظمة والاندماج فيها، ومن اهم اصحاب هذا الاتجاه ماير ، ووبرتر .ووينر.

الاتجاه الثالث:نظر إلى مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الالتزام التنظيمي على انهما مفهومين مختلفين ومتباعدين ومن هؤلاء الباحثين نجد: تينك (TETICT 1992)مايل (MAEL1995).

3 نظرية الالتزام المعياري: يرى وينر WIENER1982 أن نموذج الالتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل:

- دقة التعريف النظري.

- التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

- وجود قوة تنبؤية للنموذج.

ويرى وينر أن أغلب التفسيرات للسلوك التنظيمي ركزت على النظريات التوقعات ونظريات التدعيم والافتراض الرئيسي لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك الفردي في المنظمات تحتاج إلأن نأخذ في الاعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة مثل المعايير الاخلاقية والادبية الفردية. (مطاطلة موسى، 2015، 2016 ص 95.97)

6- مراحل الالتزام التنظيمي

وقد ذكر أبو ندا (2007.ص124) أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل أخرى وهي:

1-مرحلة التجربة: وتبدأ في العام الأول لالتحاق الفرد بالمنظمة، حيث يخضع الفرد في هذه الفترة للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه المرحلة يعتاد الفرد مع الوضع الجديد، ويسعى لإثبات نفسه ليتم قبوله في المنظمة من خلال إظهار ما يمتلكه من خبرات ومهارات والتكيف مع توجيهات المنظمة.

2- مرحلة العمل والإنجاز: وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة، وتستغرق من عامين إلى أربعة أعوام، ويعمل الفرد خلالها على التأكيد على مفهومه للإنجاز والبحث عن الأهمية الشخصية ويتخوف من العجز، ويتضح له مفهوم الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

3-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالمنظمة تقريبا وتستمر حيث يزداد ولاؤه وتتطور علاقته بالتنظيم وينتقل بعدها لمرحلة النضوج (محمد عبد سعيد عليان، 2016، ص 41)

خلاصة الفصل

إن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون اليها ويدفعهم للعمل بتعاون والحماس كبير لتحقيق الاهداف التنظيمية، كما ينجم عن التزام العاملين لتتظيماهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم وعلى تتظيماهم بالفوائد الكبيرة، ولهذا يجب على القائمين على الإدارة محاولة خلق استراتيجيات تعمل على تحسين وتصحيح التزام العاملين اتجاه منظماته.

الفصل الرابع :

الإطار المنهجي

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- حدود الدراسة

3- منهج الدراسة

4- أدوات الدراسة

5- مجتمع وعينة الدراسة

6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

7- الأدوات الإحصائية المستخدمة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتمد كل دراسة علمية على منهجية علمية دقيقة، وفق خطوات متتالية ومتكاملة، يستعين فيها الباحث بأدوات علمية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ويقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها اعتماداً على الأساليب احصائية تتماشى مع طبيعة الموضوع ونوع الدراسة وكذا الفرضيات التي يسعى للتأكد منها.

وفي هذا الفصل سنحاول عرض ما قمنا به في الدراسة الاستطلاعية وما توصلنا اليه، ثم نقدم مختلف الأساليب العلمية المتبعة في الدراسة النهائية .

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي نظرا لارتباطها بالميدان ومن خلالها تتأكد من وجود عينة الدراسة فهي تسمح بالحصول على معلومات اولية حول الموضوع.

وفي هذه الدراسة الاولية قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 10 أفراد وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق والثبات.

2- حدود الدراسة :

من حيث المكان: تقتصر هذه الدراسة على استاذ التعليم الجامعي بقسم علم النفس جامعة محمد بوضياف المسيلة.

من حيث الزمان: تم القيام بهذه الدراسة وتطبيق الاستبيان فياالموسمالجامعي (2017-2018)

من حيث الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث، التوزيعية والإجرائية وتعاملات وربطها بموضوع الالتزام التنظيمي، وكذا محاولة معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

3- منهج الدراسة:

من أجل الوصول الى حقيقة والتي تحوي الدقة في البحث العلمي لا يكون هذا إلا باتباع منهج أو طريقة معينة تؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، ونعني بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشاف الحقيقة. (بوحوش عمار محمود الذنبيات، 1999، ص99)

ونظرا لأهمية وطبيعة الموضوع في هذه الدراسة فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مجموعة من الإجراءات التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها

والوصول إلى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو موضوع محل الدراسة. (بشير صالح الرشيدى، 2000، ص59).

4- أدوات الدراسة:

تتحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة وعليه فقد انتقينا الاستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان، حيث تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على البيانات. (موريس أنجريس، 2010، ص204)

في حين تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى أفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف. (قنديلجي، 2008، ص154)

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة بحيث وجهت إلى عينة من الأساتذة قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف "مسيلة" واشتملت الاستمارة على 30 عبارة.

حيث تم تقسيم الاستمارة على النحو التالي :

استبيان العدالة التنظيمية:

يتكون استبيان العدالة من 14 عبارة تتوزع هذه العبارات على ثلاثة ابعاد وهي :

1. العدالة التوزيعية : (1-2-3-4-5)

2. العدالة الاجرائية : (6-7-8-9)

3. عدالة المعاملات: (10-11-12-13-14).

للإجابة على الاستبيان تم الاعتماد على ثلاثة بدائل وهي :

موافق (3) - موافق نوعا ما (2) - غير موافق (1).

استبيان الالتزام التنظيمي ويتكون من 14 عبارة تتوزع هذه العبارات على ثلاثة ابعاد وهي :

1 الالتزام الاستمراري: (1-2-3-4-5)

2الالتزام المعياري: (6-7-8-9-10)

3 الالتزام العاطفي: (11-12-13-14)

5- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من الأساتذة العاملين في جامعة محمد بوضياف المسيلة، وهذا قد تم اختيار عينة الدراسة بالاستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم اختيار عينة استطلاعية حجمها 10 افراد لاختبار الاتساق الداخلي والثبات، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تم توزيع 50 استبيان، تم استرجاع منها 47 استمارة، وبعد مراجعة جودة الاستمارات تم الحصول على 45 استمارة صالحة للدراسة وتحليل من المجتمع الكلي المقدر بـ 55 أستاذة وأستاذ.

6- الخصائص السيكومترية:

صدق الظاهري (المحكمين):

فيقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقراتها ما وضع لقياسه، أي تقيس فعلا الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها وقمنا بالتأكد من الصدق من خلال؛ والصدق البنائي لمحاور الاستبيان . ويقوم هذا النوع من الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة عبارات ومحاور الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم، وللتأكد من ذلك تم عرضهم على مجموعة من المحكمين على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما تؤهله لأن يقيم الفقرات الموضوعية في أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية ، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها

وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة محكمين وعددهم 5 من ذوي الخبرة، حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف بعض منها.

صدق الاتساق البنائي لمحاوّر الاستبيان :

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

ونلخص النتائج في الجدول التالي كما يلي :

جدول رقم (1): يبين الصدق البنائي لمحاوّر الاستبيان

محاوّر الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
بعد العدالة التوزيعية	0,648**	0,000	دال إحصائيا
بعد عدالة الإجراءات	0,651**	0,000	دال إحصائيا
عدالة المعاملات	0,762**	0,000	دال إحصائيا
المحور الأول: العدالة التنظيمية	0,831**	0,000	دال إحصائيا
المحور الثاني : الالتزام التنظيمي	0,726**	0,000	دال إحصائيا

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين محاور وابعاد الاستبيان دالة إحصائيا حيث قيمة r المحسوبة (محصور بين اعلي قيمة 0.831 لدى المحور الأول: العدالة التنظيمية وأدنى قيمة 0.648 لدى بعد العدالة التوزيعية) وهي معاملات مرتفعة ودالة احصائيا حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن متغيرات الممثلة لـ إشكالية الدراسة

02- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات،

خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال (طريقة حساب معامل ألفا كرومباخ، استخدام طريقة التجزئة النصفية)

استخدام طريقة التجزئة النصفية:

وتقوم فكرة هذه الطريقة على تطبيق الاستبيان مرة واحدة ثم تقسيم نتائجه إلى أجزاء والأسلوب الشائع في تقسيم هو إلى قسمين يتضمن أحدهما العبارات الفردية وقسم الثاني العبارات الزوجية ويحسب معامل الثبات بين القسمين ويجب ألا نغفل أن معامل الثبات الذي نحصل عليه بهذه الطريقة هو معامل ثبات نصف الاختبار وليس الاختبار ككل ولمعالجة هذا القصور قدم علماء القياس النفسي حولا إحصائية على شكل معادلات تصحيح ومن بين هذه المعادلات: معادلة سبيرمان / بروان حيث اقترح بروان معادلة لتصحيح الثبات المحسوب بين نصفين .

وتأخذ الصورة التالية ($R*2 / (R+1)$) حيث R هو معامل الارتباط بين القسمين. كما هو مبين في الجدول : (حيث تم استخدام برنامج spss.25 في حساب معامل الارتباط .

جدول رقم (2) بين ثبات عبارات محاور بطريقة التجزئة النصفية

المعاملات الإحصائية	معامل ارتباط النصف الأول لل عبارات الفردية	معامل ارتباط النصف الثاني لل عبارات الزوجية	معامل الارتباط النصف النصفية	تعديل باستخدام معامل سبيرمان بروان $\frac{2r}{r+1}$
المحور الأول: العدالة التنظيمية	0,806	0,804	0,666	0,799
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	0,668	0,833	0,501	0,667
جميع عبارات الاستبيان	0,696	0,617	0,802	0,890

من الجدول أعلاه نجد انه بلغ معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية والمصحح باستخدام معادلة سبيرمان / بروان (المحور الأول: العدالة التنظيمية (0.799) ، المحور الثاني: الالتزام التنظيمي (0.667)) ومعامل جميع عبارات الاستبيان (0.890) وهي قيم مرتفعة بالنظر إلى القيمة الحد الأدنى للثبات وهي 0.60 لثبات الاستبيان

1- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان

نحاول معرفة اجابات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس الثلاثي (موافق، موافق نوعا ما ،غير موافق) والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو اعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن 03 درجات كما يلي :

موافق موافق نوعا ما غير موافق

01	02	03
----	----	----

نحدد مجال درجات الحد الأعلى والحد الأدنى لكل مجال الموافقة الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركزا لإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق) - أدنى درجة (غير موافق)) / عدد المستويات،
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: المدى = $3/(1-3) = 0.6$ حيث نحصل على مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	بدائل مقياس	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.66	موافق	مساهمة منخفضة	اقل من 55.33%
من 1.67 إلى 2.33	نوعا ما	مساهمة متوسطة	من 55.34% إلى 77.66%
من 2.34 إلى 3	غير موافق	مساهمة عالية	أكثر من 77.67%
3----- % 100	س (الوزن النسبي) = 55.33%		
1.66----- س			

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي محور من محاور الاستبيان وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

جدول رقم (3) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على إجمالي فقرات الاستبيان ومحاور.

الترتيب	مستوى التوفر	الوزن النسبي %	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	الرقم
01	درجة مرتفعة	80,44	0,61260	2,4133	بعد العدالة التوزيعية	1.
02	درجة متوسطة	67,96	0,47660	2,0389	بعد عدالة الإجراءات	2.
03	درجة متوسطة	63,11	0,54872	1,8933	عدالة المعاملات	3.
درجة متوسطة		70,69	0,45707	2,1206	المحور الأول: العدالة التنظيمية	
درجة مرتفعة		81,53	0,36964	2,4460	المحور الثاني : الالتزام التنظيمي	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: العدالة التنظيمية: بلغ $(\bar{x}=2,1206)$ وبالانحراف معياري بلغ $(\delta=0,45707)$ وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور الأول: العدالة التنظيمية وهو ضمن مجال الموافقة (من 1.67 إلى 2.33 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى العدالة التنظيمية لدى اساتذة قسم علم النفس . هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 70.69% حسب وجهة نظرهم .

إما وبخصوص وترتيب ابعاد العدالة التنظيمية حسب درجة الأهمية وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي :

بالنسبة البعد والمتعلق ب: بعد العدالة التوزيعية: احتل المرتبة الأولى بمتوسط بلغ $(\bar{x}=2,4133)$ وبالانحراف معياري بلغ $(\delta=0,61260)$ هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 80,44% حسب آراء اساتذة قسم علم النفس.

بالنسبة البعد والمتعلق ب: بعد عدالة الإجراءات: احتل المرتبة 02 بمتوسط بلغ $(\bar{x}=2,0389)$ وبالانحراف معياري بلغ $(\delta=0,47660)$ هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67,96% حسب آراء اساتذة قسم علم النفس.

بالنسبة البعد والمتعلق ب: عدالة المعاملات: احتل المرتبة 03 بمتوسط بلغ $(\bar{x}=1,8933)$ وبالانحراف معياري بلغ $(\delta=0,54872)$ هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة % 63,11 حسب آراء اساتذة قسم علم النفس.

الجدول رقم (4) يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال إحصائيا	0,000	0,648**	بعد العدالة التوزيعية
دال إحصائيا	0,000	0,651**	بعد عدالة الإجراءات
دال إحصائيا	0,000	0,762**	عدالة المعاملات
دال إحصائيا	0,000	0,831**	المحور الأول: العدالة التنظيمية
دال إحصائيا	0,000	0,726**	المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين محاور وابعاد الاستبيان دالة إحصائيا حيث قيمة r المحسوبة (محصور بين اعلي قيمة 0.831 لدى المحور الأول: العدالة التنظيمية وأدنى قيمة 0.648 لدى بعد العدالة التوزيعية) وهي معاملات مرتفعة ودالة احصائيا حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن متغيرات الممثلة لـ إشكالية الدراسة

7- الأساليب الإحصائية المستعملة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كما يلي:

01- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات ومعامل

الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق لأداة الدراسة.

02- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم

على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان .

03- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة

اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في

استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

04-معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط للعلاقة بين المتغيرين

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

عرض النتائج وتحليل البيانات

مناقشة وتفسير النتائج على ضوء فرضيات البحث

تمهيد:

يتم من خلال هذا الفصل عرض النتائج وتحليل البيانات الاحصائية من خلال الاستجابات التي ادلى بها المبحوثين على الاستبيان البحث ومناقشتها وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات البحث وخروج بنتائج .

اختبار الفرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة هي تتمحور في نوع (ارتباطي) ، وهي تعكس الجهد التتظيري للبحث حيث تتوقع وجود علاقة بين المتغيرين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية وبأبعاده لدى أساتذة قسم علم النفس

بالنسبة للفرضيات الارتباطية نتبع خطوات التالية :

- اختيار الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' معامل الارتباط بيرسون' (Pearson Corrélation) للدلالة على وجود ارتباط بين المتغيرين ومن شروط استخدام معامل ارتباط بيرسون ان يكون المتغيرين قياس كمي وان يتبع توزيع الطبيعي وهذا ما تم اثباته باستخدام اختبار كشف توزيع البيانات اجابات العينة على متغيرات الدراسة .

- اختيار مستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحثة لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث العلوم الانسانية والاجتماعية

1- عرض النتائج وتحليل البيانات

اختبار الفرضية العامة:

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس .

جدول رقم(5) : يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية و الالتزام

التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

النتيجة	Sig.	R الجدولية	قيمة R المحسوبة	المتغيرات
توجد علاقة دالة إحصائيا	0.000	0.291	0,672**	العدالة التنظيمية
				الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ العدالة التنظيمية ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الالتزام التنظيمي بلغ: $R_{cal} = 0.672$ وأكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة $R_{tab} = 0.291$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44 وأنه أيضا قيمة مستوى المعنوية Sig يساوي 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.672$) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت .

2- مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية العامة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة كما في الجدول (5) وجود علاقة دالة احصائيا بين عدالة تنظيمية والالتزام التنظيمي، وكانت هذه العلاقة ايجابية ويمكن تفسير هذه النتيجة على اساس ان ارتفاع درجة العدالة التنظيمية الذي يتميز بالعدالة والانصاف بحيث ان اي شخص يعمل في بيئة عادلة يتميز بهذه الميزة ونخص بالذكر الاستاذ الجامعي الذي يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية الذي يجده، نظرا لإحساس بيئة عمله وتقديرها لما يبذله من مجهودات إذن فعادلة تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وهذا ما أكده (GREENBERG) على انها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في تعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني، ولذلك فان العدالة التنظيمية تعتبر مطلبا اساسيا ونمطا مهما في الربط بين المنظمة والافراد. فكلما كانت هناك عدالة في الاجور والمكافئات والترقيات وحسن المعاملة وكذا عدالة في تطبيق الاجراءات الادارية دون تحيز، وهذا ما يؤدي الى تحقيق الرضا والاخلاص اي كلما زادت العدالة التنظيمية زاد الالتزام التنظيمي وهذا ما توصلت اليه نتائج الفرضيات الجزئية الى وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومن خلال ما سبق يمكن القول بان نتائج الفرضية الحالية التي مفادها انه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي قد تحققت .

الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس.

جدول رقم (6): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغيرات	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig.	النتيجة
العدالة التوزيعية	0,551**	0.291	0.000	توجد علاقة دالة إحصائياً
الالتزام التنظيمي				
العينة	45			

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ العدالة التوزيعية ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الالتزام التنظيمي بلغ: $R_{cal} = 0.551$ واكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.291$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44 وأنه أيضاً قيمة مستوى المعنوية Sig يساوي 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.551$) دالة إحصائياً عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة معنوية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى كما في الجدول (6) وجود علاقة دالة إحصائياً بين عدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي وكانت هذه العلاقة ايجابية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس انه كلما كانت عدالة في توزيع الذي يتميز بعدالة في المهام والأجور والمكافئات بحيث أن أي شخص يعمل في مناخ جيد يتميز بعدالة التوزيع ونخص بالذكر الاستاذ الجامعي الذي يشعره بالطمأنينة والراحة وكذلك الاستقرار الذي يجده نظراً لإحساس بيئة عمله وتقديرها لجهوده وهذا ما يخلق لديه رضا وولاء وهذا ما يتولد لديه التزام. ومن خلال ما سبق يمكن القول بان نتائج الفرضية الحالية قد تحققت.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

التي تقول انه توجد علاقة بين عدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (7) : يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغيرات	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig.	النتيجة
العدالة الإجرائية	0,755**	0.291	0.000	توجد علاقة دالة إحصائيا
الالتزام التنظيمي				
العينة	45			

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ب العدالة الإجرائية ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الالتزام التنظيمي بلغ : $R_{cal} = 0.755$ و اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.291$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.755$) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت .

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

يتضح من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية كما في الجدول رقم (7) وجود علاقة دالة احصائيا بين عدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة على اساس انه كلما كانت هناك عدالة في الاجراءات الذي يتميز بشعور في تطبيق القرارات الادارية بأسلوب غير متحيز بحيث اي شخص يعمل في مناخ يتميز بالعدالة في تطبيق اجراءات الادارية ونخص بالذكر الاستاذ الجامعي الذي يشعر بالعدالة والمساواة في تطبيق تلك القرارات المتخذة من قبل الادارة وكذلك الاستقرار النفسي الذي يجده نظرا لإحساس بيئة العمل وتقديرها لجهوده ومراعاة ظروفه يخلق لديه رضى وانتماء، وتحقق عدالة اجراءات

عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة القرارات التي تصدرها ادارة وكذا اجراءات التي تتسم بالعدالة وانصاف وايضا المشاركة في عملية صنع القرارات وهذا ما يؤدي بالارغبة في الاستمرار بالعمل ولذلك فان الشعور بعدالة الاجراءات يؤدي الى الالتزام التنظيمي اي كلما زادت العدالة الاجرائية زاد الالتزام التنظيمي .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان نتائج الفرضية الحالية قد تحققت

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة بين عدالة المعاملات و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس

جدول رقم (8): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عدالة المعاملات و الالتزام

التنظيمي

المتغيرات	العينة	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig.	النتيجة
عدالة المعاملات	45	0.661	0.291	0.000	توجد علاقة دالة إحصائيا
الالتزام التنظيمي					

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ب عدالة المعاملات ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات **الالتزام التنظيمي** بلغ : $R_{cal} = 0.661$ و اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.291$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.661$) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي وبالتالي فان الفرضية قد تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من عرض النتائج الفرضية الثالثة كما في الجدول رقم(8) وجود علاقة دالة احصائيا بين عدالة معاملات و الالتزام التنظيمي وكانت هذه العلاقة ايجابية، ويمكن تفسير هذه

النتيجة على أساس أنه كلما كانت هناك عدالة في معاملات الذي يتميز بحسن المعاملة رئيس مع مرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات بشأن جوانب عمله ،بحيث اي شخص يعمل في بيئة جيدة يتميز بالمعاملة حسنة ونخص بالذكر الاستاذ الجامعي الذي يشعره بالسعادة والطمأنينة وكذلك الاستقرار النفسي الذي يجده نظرا لإحساس بيئة عمله وتقديرها لجهوده المبذولة، وايضا معاملته باهتمام واحترام وهذا ما يؤدي الى رفع روح المعنوية لديه ورضى، ولهذا فإن الاهتمام بعدالة المعاملة تجعل العاملين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان نتائج الفرضية الحالية قد تحققت.

الاقتراحات والتوصيات

بعد استعراض النتائج الدراسة لابد ان نضع بعض التوصيات والاقتراحات للارتقاء بالعدالة تنظيمية ومحاولة معالجتها من اجل رفع مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة وهذا من خلال :

- تفعيل العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل الادارة.
- الحرص على تطبيق نظام واضح وملائم وعادل داخل الادارة.
- تشجيع رؤساء الاقسام على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية .
- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على الاساتذة.
- مشاركة الاساتذة في عمليات اتخاذ القرارات وابداء الراي والذي من شأنه زيادة درجة ارتباط بين الاساتذة والادارة.
- توفير احساس الاساتذة بعدالة الاجراءات وعدالة التوزيع .
- اجراء دراسة مماثلة عن اساليب التحفيز المقدمة للأساتذة بالجامعة وربطها بالعدالة التنظيمية.

الخاتمة

الخاتمة

ومن خلال دراستنا الحالية وتتبجا للجهد المبذول، تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والانسانية باعتبار أن العنصر البشري هو عنصر الفعال في المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق اهدافها ،وسير بها نحو الافضل وهذا من خلال اعطائه المكانة المناسبة له واشراكه في تطوير مؤسسته وايضا في العمليات الانتاجية كل ذلك يساعد بلا شك على ايجاد الحافز والشعور بالاستقرار وهو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة، وكذا توفير العدل والانصاف والمساواة في تطبيق الاجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافئات وايضا حسن المعاملة، وهذا ما يؤدي بضرورة إلى الالتزام والرغبة في الاستمرار بالعمل .

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيانين وضعا خصيصا لقياس هذه العلاقة بعد تحكيمه وضبطه ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن للعدالة التنظيمية علاقة بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) والالتزام التنظيمي .

وانطلاقا مما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية ودراسة معمقة .

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- الزبيدي غني دحام تناي وآخرون (2015): إدارة السلوك التنظيمي ، ط1، دار غيداء، عمان.
- 2- المغربي ،عبد المجيد عبد الفتاح : (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر.
- 3- العطية ماجدة : (2003) سلوك المنظمة ،سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 4- العميان ، محمود سلمان : (2006) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط4 ، الاردن.
- 5- الفريجات ،خضير كاظم محمود وآخرون : (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1، دار الكتب الحديث ، الكويت .
- 6- الصريفي محمد (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، ج4، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية .
- 7- القريوتي ،محمد قاسم : (2007) السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الاعمال ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع
- 8- الرشيدى بشير صالح (2000): مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1، دار الكتب الحديث ،الكويت .
- 9- بحوش عمار ،محمد محمود الذنبيات (1999): مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ط1، الجزائر

10- بن نوار صالح : (2006) فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة.

11- زايد ، عادل محمد (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، ط1، القاهرة

12- حريم حسين : (2009) السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع .

13- ماهر احمد : (2003) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، دار الجامعية ، الاسكندرية.

14- موريس انجرس (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، ط1، دار القصبية ، الجزائر

15- موريس انجرس: (2010) منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، ط1، دار القصبية الجزائر.

16- سلطان ، محمد سعيد وآخرون (2000): السلوك التنظيمي ، دار الجامعية، مصر

17- قنديلجي عامر (2008): البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية ، ط1، دار المسيرة ، عمان

18- رونالدو ريجيو (1999): المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق ، ط1، عمان

ثانيا: الرسائل الجامعية والمجلات :

19-البشاشة، عامر عبد المجيد : (2008)اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة ،مجلة اردنية في ادارة الاعمال، الاردن.

20-ابو جاسر نمر ،صابرين:(2010) اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي ، رسالة ماجيستر ،الجامعة الاسلامية ،غزة ، فلسطين.

21-الصمادي ،محمد وليد : (2008) اثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال ،الاردن.

22-الخزاعي علي ،ماهر: (2013) اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال ،دمشق .

23-المتروك، شروق عبد المحسن : (2010) اثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال ،الجامعة الاردنية ،الاردن.

24-مطاطة، موسى : (2016)العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل ،سكيكدة.

25-محمد ،عبد سعيد العليان : (2016)العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة الازهر ،غزة.

26-محمد ناصر راشد ابو سمعان : (2015) محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ،مذكرة لنيل درجة الماجيستر في ادارة الاعمال ،جامعة الاسلامية ،غزة.

27- عمورة ، ريم : (2014) اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعمالين على نوايا ترك العمل

، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال .

28- خرموش، مراد رمزي: (2013) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعمالين

،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة استبيان حول

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ
الجامعي

دراسة ميدانية لدى اساتذة قسم علم النفس

عزيزي الاستاذ (ة):

في إطار انجاز بحث علمي لتحضير شهادة ماستر في علم النفس تخصص علم النفس
التنظيم و العمل بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى اساتذة قسم
علم النفس .

نرجو منكم الاختيار بكل حرية حول العبارات الموجودة في هذا الاستبيان وذلك بوضع
علامة (x) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة وفقا للاحتمالات المدرجة وليكن في علمك أن
الغرض منه هو علمي بحث.

تحت اشراف الاستاذ :

من إعداد الطالبة:

دوباخ قويدر

بطة مليكة

السنة الجامعية 2018/2017

الملحق رقم (1) استبيان العدالة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق
بعد العدالة التوزيعية				
1	تتناسب متطلبات ومهام عملك مع قدراتك الذاتية في الاداء			
2	يتنا سب راتبك الشهري مع جهود التي تبذلها في عملك			
3	الحوافز المادية التي احصل عليها مناسبة الي حد ما			
4	يتناسب اجر مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية			
5	جدول عملي مناسب			
بعد عدالة الإجراءات				
6	تشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف			
7	اشعر ان هناك تحيز في تطبيق القرارات الادارية			
8	يتخذ المدير القرارات المرتبطة بعملك بأسلوب غير متحيز			
9	تجمع الادارة المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات			
بعد عدالة المعاملات				
10	يتم شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلى اتخاذ القرارات بشأن جوانب عملك			
11	عندما يتخذ المسؤول قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي باحترام			
12	يشرح لي المدير بشكل واضح اي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي			
13	يسمح لي بمعارضة على القرارات المتخذة بمناقشتها مع المسؤول			
14	لا يسمح للأستاذ بمعرفة أي نشاطات علمية (ملتقيات . مؤتمرات) الا عند قروب موعدها			

الملحق رقم (2) الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق
1	لديك استعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغ سن التقاعد			
2	ترغب في استمرار العلاقة مع زملائك في العمل بالجامعة			
3	تصاب بالارتباك اذا تركت عملك في الجامعة			
4	تفضل الاستمرار في عملك في حال توفرت فرص امتيازاتها أحسن من عملك			
5	تشعر بان لديك التزام قوي للاستمرار بالعمل في الجامعة			
6	تعتقد أن الولاء المستمر ضرورة اخلاقية			
7	تربطك بعملك رابطة أدبية تجعلك متمسك به			
8	يدفعك التزامك الأخلاقي اتجاه زملائك للبقاء في العمل			
9	لديك حرص على بقاء في هذا العمل حتى ولو خسرت ماديا			
10	تشعر بالسعادة من خلال عملك بالجامعة			
11	تشعر بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي تعمل فيها			
12	تشعر بان أهدافك الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة التي تعمل فيها			
13	تشعر بالاعتزاز وأنت تتحدث عن جامعتك			
14	تشعر بعلاقة أخوية مع زملائك في العمل الجامعي			

ملحق رقم (4) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية
للعلوم
الاجتماعية spss. 25

Correlations

		بعد عدالة الإجراءات	عدالة المعاملات	المحور الأول : العدالة التنظيمية	المحور الثاني : الالتزام التنظيمي	TOTAL
	Sig. (2-tailed)	,424	,170	,125	,147	,000
	N	45	45	45	45	45
TOTAL	Pearson Correlation	,648**	,651**	,762**	,831**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B6 B7 B8 B9 C10 C11 C12 C13 C14
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,806
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	,804
		N of Items	7 ^b
	Total N of Items		14
	Correlation Between Forms		,666
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,799
	Unequal Length		,799
	Guttman Split-Half Coefficient		,799

a. The items are: A1, A2, A3, A4, A5, B6, B7.

b. The items are: B8, B9, C10, C11, C12, C13, C14.

RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,668
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	,833
		N of Items	7 ^b
		Total N of Items	14
		Correlation Between Forms	,501
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,667
	Unequal Length		,667
		Guttman Split-Half Coefficient	,652

a. The items are: Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7.

b. The items are: Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B6 B7 B8 B9 C10 C11 C12 C13 C14 Y1 Y2 Y3
Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12
Y13 Y14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,696
		N of Items	14 ^a
	Part 2	Value	,617
		N of Items	14 ^b
		Total N of Items	28
		Correlation Between Forms	,802
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,890
	Unequal Length		,891
		Guttman Split-Half Coefficient	,885

a. The items are: A1, A2, A3, A4, A5, B6, B7, B8, B9, C10, C11, C12, C13, C14.

b. The items are: Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد العدالة التوزيعية	45	1,20	3,00	2,4133	,61260
بعد عدالة الإجراءات	45	1,25	3,00	2,0389	,47660
عدالة المعاملات	45	1,00	3,00	1,8933	,54872
المحور الأول: العدالة التنظيمية	45	1,14	3,00	2,1206	,45707
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	45	1,29	3,00	2,4460	,36964
Valid N (listwise)	45				

Correlations

		المحور الأول: العدالة التنظيمية	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
المحور الأول: العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,672**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,672**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	45	45

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

Correlations

		بعد العدالة التوزيعية	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
بعد العدالة التوزيعية	Pearson Correlation	1	,551**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	45	45

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

Correlations

		المحور الثاني : الالتزام التنظيمي	بعد عدالة الإجراءات
المحور الثاني : الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	,755**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
بعد عدالة الإجراءات	Pearson Correlation	,755**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	45	45

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



الله