

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز

بمدينة الأغواط

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:
د - قبوق عيسى

إعداد :
سمية جقيدل

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتو العلم درجات
والله بما تعملون خبير)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة

« الآية 11 »

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينهما، وملء ما شاء.

والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

فله الحمد والمنة أن أعانني على إنجاز هذه الدراسة، والحمد لله الذي قيض لي من عباده الأختيار وذو الفضل والعلم والاعتبار لإتمام هذه الدراسة، وانطلاقا من قول النبي صلى الله عليه وسلم " من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه، فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه ".

فالشكر لله أولا ثم شكري الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور " بقوب عيسى " الذي وجدته نعم المشرف والاستاذ علما وأخلاقا أشكرك على النصائح القيمة والتوجيهات السديدة التي قدمتها لي من أجل إعداد هذه الرسالة جزاك الله عني خير الجزاء.

شكرا ... لأعضاء اللجنة الموقرة ... الأساتذة الأفاضل على قبولهم لمناقشة هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الاستاذ كروم بشير، عمومن رمضان، حجاج أحمد، غرايسة عمار، والى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة لهم مني جميعا خاص الشكر والتقدير فجازاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى مسؤولين وعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية الأغواط، شكرا... الى جميع أساتذتي بجامعة بسكرة والأغواط.

وفي الاخير أسأل الله العلي أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة :

سمية جقيل

الإهداء

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع الى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله

الى إخوتي وأخواتي الأعتاء و كل أفراد عائلتي الكريمة

مع حفظ الأسماء والألقاب ...

الى كل الأحباب والأصدقاء

الى كل أساتذتي الكرام

الى كل أحبتي في الله

أهدي عملي هذا.

الباحثة :

سمية جقيدل

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي	01
113	مجتمع الدراسة	02
114	نسب استرجاع الاستبيانات من طرف أفراد العينة	03
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	05
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	06
118	توزيع البنود على أبعاد العدالة التنظيمية	07
119	توزيع البنود على أبعاد الالتزام التنظيمي	08
119	درجات الاستبيان	09
121	نسبة الإتفاق في عبارات إستبيان العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	10
123	إرتباط درجة كل بند من إستبيان العدالة التنظيمية مع درجة البند الذي تنتمي إليه	11
124	إرتباطات درجات أبعاد إستبيان العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان	12
125	إرتباط درجة كل بند من إستبيان الالتزام التنظيمي مع درجة البند الذي تنتمي اليه	13
126	ارتباطات درجات أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان	14
128	التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان	15
129	معامل ثبات الفا لأداة الدراسة	16
130	طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة	17
136	مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة	1-18
137	مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة	2-18
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس	1-19
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس	2-19

فهرس الجداول

140	نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين إستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الإقدمية	1-20
141	نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور المتعلق ببعء عدالة التوزيع لمتغير الإقدمية	2-20
142	نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول الالتزام المعياري لمتغير الإقدمية	1-21
143	نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول الالتزام المعياري لمتغير الإقدمية	2-21
144	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي	1-22
145	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	2-22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	بناء ادراكات العدالة	01
50	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة	02
75	مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند (Steers)	03
76	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	04
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	06
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي العام
02	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط
03	قسم الموارد البشرية
04	الاستبيان في صورته النهائية
05	محكمين الاستبيان
06	الاستبيان في صورته الاولى
07	يوضح صدق الاتساق الداخلي للعدالة التنظيمية (معامل الارتباط بيرسون) بين كل بند والبعد الذي ينتمي اليه
08	الاتساق بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان (العدالة التنظيمية)
09	يوضح صدق الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون) بين كل بند والبعد الذي ينتمي اليه
10	الاتساق بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان (الالتزام التنظيمي)
11	معامل ارتباط التجزئة النصفية
12	معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان الكلي
13	يوضح نتائج الدراسة بواسطة برنامج spss

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، واختيرت ولاية الأغواط نموذجا، بالإضافة الى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تكونت العينة من (125) عامل من مقاطعة الأغواط أختيرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية هذا الأخير الذي تم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات)، وأستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي وإختبار شيفيه عن طريق الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائي الى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط، والالتزام التنظيمي كان مرتفع، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية لصالح (1 - 5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5- 10 سنوات) في مستوى الالتزام التنظيمي، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية نظرا لندرتها وربطها بمتغيرات أخرى مثل الانماط القيادية، والمتغيرات الشخصية وغيرها.

الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية – الالتزام التنظيمي

summary of the study:

This study aimed to identify the level of a sense of justice, organizational and relationship to abide by the regulatory institution distribution of electricity, gas, and was chosen the mandate of Laghouat model, as well as to identify the significance of differences between organizational justice and organizational commitment from the viewpoint of the study sample, where sample consisted of (125) factor of Province Laghouat chosen at random, and to achieve the objectives of the study using the questionnaire as the main tool of the latter, which has been verified characteristics Psychometric (validity and reliability), and used the averages and standard deviations and t-

test and ANOVA test Shaivism Using Statistical Package for Social Sciences spss, and reached results study after statistical analysis to the level of a sense of justice organizational study sample average, and organizational commitment was high, as the results show that there are statistically significant differences in the level of a sense of justice, organizational and organizational commitment in a sample study, due to the variable sex in favor of females, as no statistically significant differences at the level of a sense of justice, regulatory and organizational commitment howl of variable seniority in favor (1-5 years) in the standard sense of justice organizational and (5-10 years) in the level of organizational commitment, and there are significant differences statistically in the level of a sense of justice, regulatory and organizational commitment in a sample study due to the variable level of education, the study recommended further research and studies on the topic of organizational justice due to their rarity and link them with other variables such as leadership styles, and personal variables and other.

Key words:

Organizational Justice - Organizational commitment

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة و الآلات، إلا أن العنصر الانساني يعتبر أهم هذه العناصر، فهو ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها، ومهما بلغت المنظمة من تطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطط العمل ونظم الرقابة وغيرها من الأعمال الفنية والإدارية، إلا أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها أفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على حفز موظفيها لتحقيق أهدافها، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد اعتمادا كليا على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيزها تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك لتنوع مواردها البشرية وإختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والإقتصادية.

إن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداءها إستنادا إلى معايير ومبادئ العدالة، وهنا تبرز الحاجة الملحة لأن تنسجم قرارات المنظمة وتوجهاتها مع التشريعات والقوانين المعمول بها من قبل الدولة، وبالتالي تتجنب تعريض نفسها للمساءلة القانونية والأخلاقية في حال مخالفة تلك القوانين من قبل المجتمع والدولة نفسها.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة الإلتزام التنظيمي، فهو من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية للأفراد والذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها.

حيث أن الإلتزام التنظيمي يعد من المصطلحات حديثة الإستخدام في مجال العلوم الانسانية و يصفه البعض على أنه نوع من الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، كما يظهر ذلك جليا في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالإلتزام التنظيمي القوي يزيد من إرتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل، بينما ضعف الإلتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه وعلاقته بزملائه.

وتأتي هذه الدراسة الحالية كمحاولة للكشف عن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد تم إختيار هذا الموضوع نظرا لحساسيته ومدى أهميته في سير ونجاح المنظمات.

إن الإنشغالات والتساؤلات المطروحة ستجد في طي هذا البحث الذي قسم إلى قسمين أساسيين جانب نظري وجانب تطبيقي.

*** فالجانب الأول** يشمل الجانب النظري ويتضمن ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة، الدراسات السابقة ذات العلاقة مع التعليق عليها (مناقشتها).

الفصل الثاني: تم إستعراض العدالة التنظيمية، وما تضمنته من عناصر بشيء من التفصيل، حيث تناول نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري، مفهوم العدالة التنظيمية، أهميتها، أبعادها ونماذجها بالإضافة الى نظرياتها ومقوماتها.

الفصل الثالث: تطرق هذا الفصل إلى الإلتزام التنظيمي مفهومه وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة، أهميته وخصائصه، أبعاده، مراحل، محدداته بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه وفي الأخير نتائجه.

*** الجانب الثاني** يشمل الجانب التطبيقي ويتضمن ثلاثة فصول هي:

الفصل الرابع: تطرق هذا الفصل إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشكل عام (تعريفها، مراحل إنشائها، أهميتها، أهدافها، التصميم الحديث للهيكل التنظيمي للمديرية على المستوى الوطني)، ثم تطرق إلى مديرية التوزيع بشكل خاص بالأغواط من حيث (النشأة، التعريف وأسباب إنشاء المركز، مهامه، الهيكل التنظيمي للمديرية، ومهام قسم الموارد البشرية).

الفصل الخامس: تناول فصل إجراءات الدراسة وتضمن الدراسة الإستطلاعية، حدود الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وأخيرا الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل السادس: تضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج في شقين هما:

- الشق الأول: عرض النتائج
- الشق الثاني: مناقشة وتحليل نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وبناء على نتائج الدراسة قدم إستنتاج عام حول الدراسة وجملة من المقترحات والتوصيات بالإضافة إلى عرض قائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إتسالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. اهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. الضبط الاجرائي لمتغيرات الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. مناقشة الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

يعد العنصر البشري مورد هام من موارد المؤسسة وأصل من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة والماهرة، فهو من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أنه حجر الزاوية في العملية الادارية ورأس مال المؤسسة، ولعل نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة عمالها على إنجاز المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه بكفاءة وفعالية الأمر الذي ينعكس أثره في تحسين انتاجية المؤسسة وتقدمها باعتبارها العنصر المؤثر والفعال في بقائها.

فالعامل بالمؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف مؤسسته كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أقصى جهده للبقاء فيه والقيام بالمهام المطلوبة منه.

ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية هي الالتزام التنظيمي للأفراد والذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين ومن ثم في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها. (فلمبان، 2008، ص: 03)

حيث يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص ومعرفة مدى انسجام الأفراد مع بعضهم البعض ومنظمتهم، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع لديهم الاستعدادات الكافية لأن يبذلوا مزيدا من الجهود في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على إستمرار إرتباطهم وإنتمائهم لمنظمتهم. (المخلافي، 2001، ص: 185)

أما ضعف الالتزام لدى الفرد سيؤثر سلبا على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه ويتطور ذلك الى عدم الإحساس بالمسؤولية تجاه عمله، والذي سيؤثر بدوره على نجاح وتطور المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما إرتكز إهتمام العديد من المنظمات في الدول المتطورة على هذا الموضوع فقد اتضح من واقع الدراسات والبحوث أن النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة ألمانيا واليابان إنما يعود الى قوة العمالة الملتزمة، حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود الى الالتزام، وأن 10% المتبقية تعود الى المواهب. (الطجم، 1996، ص: 103)

بينما لا تولى مؤسساتنا العربية أهمية للعنصر البشري بقدر ما يههما التسلط والإدارة و الالتزام بالعمل الفردي بدل المرونة والقيادة والتعاون في إنجاز الاعمال، مما ينقّر العمال ويفقدهم حب العمل، والواقع يشير الى عدم اشتغال عقول الموظفين بمصلحة العمل بقدر ما يفكرون في البحث عن

فرص جديدة في مؤسسات عمل أخرى، لذا فإن كفاية الموظفين وإنتاجية المنظمات في أدنى معدلاتها وحماسها للعمل منخفض بشكل ملحوظ، وبات انشغال المديرين ودورهم بالمنظمة منصبا على مشكلات الموظفين الراغبين في المغادرة أو ملء الوظائف الخالية من أصحابها بدل الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه.... (عويضة. 2008، ص: 03)

ومع إزدياد معدلات الاغتراب الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل والغيابات والتي سببها البعد النفسي والفكري بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، أصبح موضوع العدالة التنظيمية يثير إهتمام العديد من الدراسات لاسيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر الى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغييرات التنظيمية لأن العدالة تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي و الانساني الذي يعامل به من قبل رئيسه في العمل، وحتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فيها يجب عليها أن تعمل على تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية تساهم في ظهور مشاعر الانتماء و الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها. (براف. 2007، ص: 236)

الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المنظمات على تحقيق جو من الموضوعية من خلال مراعاة أجديات وسلوكيات العدالة التنظيمية التي تعتبر كقوة لتحقيق درجة عالية من التزام الأفراد العاملين فيها، وتضمن بذلك أداء راقيا يحقق أهدافها، وهذا ما يدفعنا الى القيام بهذه الدراسة التي سنحاول من خلالها معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)، والكشف عن الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية، كالجنس، الأقدمية والمستوى التعليمي، اذ لا يمكن تحسين واقع المؤسسات الا بمزيد من الاهتمام بهذه المواضيع.

وتأسيسا على ما تقدم ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يمكن صياغة الاشكالية وفق ما يلي:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط؟

ويتفرع من هذا التساؤل ثلاثة أسئلة فرعية مفادها:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

2. فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات المطروحة سابقا تم صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

- نتوقع مستوى متوسط في الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديريةية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط.

وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات جزئية مفادها:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

3. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- معرفة مستوى الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الاقدمية، المستوى التعليمي).

- الوصول الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تعزيز إدراك القيادات الادارية لوضع السياسات التي تساعد على زيادة التزام العامل في المؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث يعتبر موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الموضوعات التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أننا نلاحظ أن هناك نقص واضح في دراسة هذا الموضوع رغم أهميته.

1.4. الأهمية العلمية:

- الإضافة العلمية قد تأتي من هذا البحث خاصة أنه يتناول جانبا مهما من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسات، وهو مفهوم العدالة التنظيمية ومفهوم الالتزام التنظيمي.
- قد يساعد هذا البحث في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين عليها التطرق لجوانب جديدة من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسات.
- قد تساهم هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية، حيث أن هذه الدراسة تطرقت الى مفاهيم حديثة.
- إن الشعور بالعدالة التنظيمية يمكن أن يشكل مدخلا لإعادة دراسة نمط القيادة المتبعة في المؤسسة من حيث تحديد الأهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بها يمكن من الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية ويقلل من الصراعات ومظاهر عدم الرضا.

2.4. الأهمية العملية:

يمكن أن تشكل نتائج الدراسة ومقترحاتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العمال والموظفين والذي بدوره يؤدي الى نتيجة عكسية ايجابية تسهم في الرفع من ادائه.

5. الضبط الاجرائي لمتغيرات الدراسة:**1.5. العدالة التنظيمية:****1.1.5. التعريف الاصطلاحي:**

هي 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 (البشاشة، 2008، ص: 429)

2.1.5. التعريف الإجرائي:

تعرف الباحثة العدالة التنظيمية إجرائيا بأنها درجة إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل رؤسائه وهذا من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات مقارنة بزملائه في العمل (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات- عدالة التعاملات) وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على فقرات مقياس مستوى العدالة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

2.5. الالتزام التنظيمي:**1.2.5. التعريف الاصطلاحي:**

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "إستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة"، ويعرف كذلك بأنه " إتجاه حول ولاء وإنتماء الموظفين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المنظمة وإستمرار نجاحها وبقائها ". (حريم، 2004، ص: 99)

2.2.5. التعريف الاجرائي:

وتعرف الباحثة الإلتزام التنظيمي إجرائيا بأنه رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، وإنتمائه لها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، وإعتزازه بأنه عضو في هذه المنظمة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على فقرات مقياس مستوى الإلتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد (الالتزام العاطفي، الاستمراري، المعياري) المعد للدراسة.

6. الدراسات السابقة:

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وسنقوم بالتركيز على الدراسات المتوفرة سواء منها العربية أو المحلية أو الأجنبية بمختلف مجتمعات الدراسة، قصد استثمار نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية، وذلك من خلال توضيح أهم النتائج والاقتراحات التي تم الوصول إليها في هذه الدراسات، والإستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

1.6. الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية:**1.1.6. الدراسات العربية:**

أ. دراسة عوض عتيق الجعيد (2004) بعنوان: العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إحساس موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبكل بعد من أبعادها الثلاثة: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات والتعرف على رؤية الموظفين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ومعرفة العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، ومعرفة أثر بعض العوامل الشخصية على إحساس الموظفين بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

أجريت هذه الدراسة على أفراد عينة من موظفي ثلاث وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية من الوزارات العاملة بمدينة الرياض هي: وزارة الزراعة، وزارة التربية والتعليم، وزارة الخدمة المدنية، وأستخدم في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على الاحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية.
- موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على وجود سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية وموافقتهم على وجود أبعاد هذا السلوك في تلك الأجهزة بدرجات مختلفة.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بشكل عام، وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- وجود تأثير معنوي لمتغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- وجود تأثير معنوي موجب لأحد العوامل الشخصية (طبيعة الوظيفة) على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تثبت نتائج هذه الدراسة أي تأثير معنوي للعوامل الشخصية الأخرى (العمر، المستوى العلمي، المرتبة الوظيفية، والخبرة الوظيفية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

ب. دراسة **رشدي عبد اللطيف وادي (2007)** بعنوان: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفا ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وتم تصميم إستبانة لجمع البيانات واستخدام اختبار T-Test، وتحليل التباين الاحادي، واختبار تامهان للمقارنات المتعددة، ومعامل ارتباط بيرسون وسيبرمان براون، واختبار الفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات في قطاع غزة أي أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة 61.93%.

- وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة وبمستوى فوق المتوسط، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59.20% أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة.
- لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الاجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57.20%
- توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59.59%.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

أما توصيات الدراسة فتمثلت في:

- إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم، والعمل على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المنظمات الحكومية للاستفادة من إمكانياتهم ورفع درجات الالتزام التنظيمي لديهم.
- ضرورة توفير نظام داخلي للوزارات ينظم الصلاحيات واجراءات التعامل والثواب والعقاب والترقيات... الخ

ج. دراسة صابرين مراد نمر ابو جاسر(2010) بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات.

وإعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفا يعملون في مقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ حجم العينة (311) موظفا من كافة الدرجات

والمسميات وإستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما إستعانت ببرنامج Spss للتحليل الاحصائي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وأبعاد الأداء السياقي بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

أما توصيات الدراسة فكانت كالاتي:

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة بأنواعها الثلاثة بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الموظفين، وبالتالي الأداء الاجمالي للوزارات.
- ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية.
- ضرورة إعادة النظر في مواد قانون الخدمة المدنية المطبق حالياً وخصوصاً فيما يتعلق بالجانب المالي، وعدم إعتبار المؤهل العلمي هو المعيار الوحيد في تحديد الراتب وما يتبعه من مستحقات مالية للموظف، بل أخذ معايير أخرى بعين الاعتبار مثل درجة التقييم السنوي للموظف، أو مستوى الكفاءة والإنتاجية التي يتمتع بها.

د. دراسة **حمد سليمان البدراني (2010) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية السعودية.**

أجريت الدراسة على العاملين في تفتيش الركاب بصالات المغادرة بالمطارات الدولية السعودية الرئيسية (مطار الملك عبد العزيز بجدة، مطار الملك خالد بالرياض، مطار الملك فهد بالدمام) ويتكون المجتمع من 1500 مفتش ومفتشة، وأستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

هدفت الدراسة الى:

- معرفة علاقة إدراك أعضاء فرق التفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم.
- التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيع، الاجراءات، التعاملات.
- التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه: النفس، الزملاء، المشرفين، الادارة العليا.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل الى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل الى الموافقة.
- كشفت الدراسة عن ميل العاملين الى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالمشرف، بالإدارة العليا) رغم ميلهم الى الحياد تجاه بعد الثقة بالإدارة العليا.
- أظهرت الدراسة أن بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثراً بالمتغيرات الديموغرافية بينما متغير الخبرة كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط جوهريه بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

2.1.6. الدراسات الاجنبية:

أ. دراسة **Tyler, T.R , and Bies, R. J. (1990)** بعنوان: العلاقة بين التعرض للعنف في مكان العمل والسلوك غير السوي (المنحرف)، وآداب الأخلاق والعدالة التنظيمية، وسوء سلوك المشرفين في العمل.

هدفت الدراسة إلى فهم سلوك العنف والأساليب المنحرفة التي تحدث في موقع العمل وخاصة ما ينشأ من قبل رؤساء العمل نحو المرؤوسين، مع مراعاة الآداب العامة والعدالة التنظيمية، مع وجود نتيجة إيجابية للسلوك المنحرف مع ما يمارسه الرؤساء على المرؤوسين من سوء تعامل، ولكنه لا يرتبط بالمناخ الأخلاقي.

وتوصلت هذه الدراسة: إلى أن السلوك المنحرف للرؤساء في العمل يرتبط سلبا بالعدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما إقترحت الدراسة بأن يكون المناخ التنظيمي داخل بيئة العمل حاملا لجوانب مثالية تساعد على تحقيق هذه العدالة.

ب. دراسة ISHAK,N.A & ADAM,S.S (2009) بعنوان:

“ The Effect of leader – Member Exchange on Organizational justice and Organizational citizenship behavior .Empirical study Malaysia “

يختبر الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتم اختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة، تمت هذه الدراسة باستخدام 339 إستبانة تم إعتقاد 330 إستبانة فقط صالحة للتحليل وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بوجود النظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما، وهذه النتيجة تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي.
- تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الإيثار.
- هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة من جهة أخرى.
- وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة.
- لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

أما توصيات الدراسة فكانت كالآتي:

- العمل على تعزيز العلاقة بين القادة والمرؤوسين، لأنها تعمل على وجود مستوى عالي من العدالة التفاعلية والتي بدورها تعمل على زيادة مستوى الإيثار لدى العاملين.

- الإهتمام بقياس مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- إجراء دراسات أكثر عمقا حول علاقة نظرية التبادل الاجتماعي وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

2.6. الدراسة السابقة التي تناولت الإلتزام التنظيمي:

1.2.6. الدراسات العربية والجزائرية:

أ. دراسة إبراهيم حنونة سامي (2005) بعنوان: مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة الى:

- معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
 - معرفة مدى تأثير بعض العوامل الشخصية الخاصة بالمواطنين على مستويات التزامهم مثل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع العمل)
- تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظفا وموظفة موزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، مكان العمل).

أما توصيات الدراسة فتمثلت في:

- الإهتمام بإدخال نظرية الإلتزام التنظيمي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، حيث يمكن ترجمتها الى واقع من خلال البرامج التدريبية.

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية.
 - تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز المبني على الكفاءة مما يؤدي الى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة إلتئاءه لعمله ومؤسسته.
- ب.دراسة مراد نعموني (2006) بعنوان: القيم وإتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج – شمال - جامعة الجزائر
- هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة التي تربط القيم الفردية وكل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية بالإلتزام التنظيمي لدى عمال شركة سوناطراك شمال.
- وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 9000 عاملاً دائماً ممثلة للمجتمع الأصلي، منهم 2987 إطار و407 عون تحكم و1941 عاملاً منفذاً، أي بنسبة 25% من مجموع العمال.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إتفاق 88% من العمال على الشعور بالإفتخار بسبب عملهم في الشركة.
- إتفاق 81% من العمال على ان للمؤسسة صورة إيجابية في محيطهم.
- الإتفاق على الاهتمام ببعض المجالات كالتكوين، وإمكانيات الترقية والظروف المادية للعمل.
- إختلاف العمال حول نظرهم لمستقبل الشركة في ظل عملية التحول التي تتعرض لها.
- إختلاف إتجاهات العمال حول التغيير الذي تتعرض له الشركة ف 34% من أفراد العينة يعتقدون أن الشركة تغيرت بدرجة كبيرة ونفس النسبة تقريبا ترى العكس، أما 19% فيرون أنه لم يحدث تغيير.

أما توصيات الدراسة فتتمثلت في:

- أهمية الاتصال كوسيلة لتغيير الأفكار.
- تبني استراتيجية تعتمد على الإلتزام الذي يعد بمثابة المحرك للاتجاهات والسلوكات.

ج. دراسة راجح برباخ (2012) بعنوان: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، وكذلك التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية، والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل: (المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية - الخبرة)، كما تهدف الدراسة الى قياس وفحص الواقع الحالي لمدى التزام العمال في المركبات الرياضية وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق أهداف المركبات الرياضية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة البالغ عددهم 266 موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 117 موظفا وموظفة، أي حوالي 44% من مجتمع الدراسة الأصلي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إضافة الى الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية.
- يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

أما توصيات الدراسة فتمثلت في:

- تحسين العلاقة بين الادارة والعاملين من شأنه أن يساهم في تطوير الفرد والمؤسسة وتكاملها من خلال الاحترام والتقدير والتعاون من أجل تقديم أفضل الخدمات.
- تحسين سلم الرواتب المعمول به حتى يزيد رضا العاملين.
- الاهتمام بجانب تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ضمن نطاق العمل الرسمي.

د. دراسة باسم عبد الحسين(2012) بعنوان: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي (العراق).

حيث هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة بـ (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسود و الخزانات وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة.

وتحقيقا لأهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (40) مبحوثا استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت 100% وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الاساليب الإحصائية أبرزها (الاحصاءات الوصفية - معامل الارتباط - سوبرمان- والانحدار المتعدد).

وتوصلت الدراسة الى النتيجة التالية: وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

أما توصيات الدراسة فتمثلت في: العمل على زيادة تبني استراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الاعمال، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة وخطتها مما يعزز التزام الموظفين الذين يعملون بها.

2.2.6. الدراسات الاجنبية:

أ. دراسة Patericia Smith & frank Hoy (1992) بعنوان: الرضا الوظيفي والالتزام العمال كبار السن في الشركات الصغيرة.

هدفت الدراسة الى معرفة آثار العمر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والرضا عن الإدارة، وقد أجريت الدراسة على (614) موظفا يعملون في (56) شركة من الشركات الصغيرة منها(15) شركة إنشاء وتعمير و (20) شركة تصنيع و (21) شركة توزيع بيع بالجملة، وكانت أعمار المبحوثين على النحو التالي: أقل من (31سنة) عددهم (286) موظف و (40-41 سنة) عددهم (183) موظف والذين تقع أعمارهم بين (41-50 سنة) عددهم (145) موظفا.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أسفرت نتائج الدراسة على أن للسن علاقة هامة بالالتزام حيث أن العمال الأكبر سنا أقل ميولا لمغادرة الشركة، وقد يكون السبب أن العمال الأكبر سنا قد

يتبوؤون مناصب عليا في سلسلة السلطة الهرمية وبالتالي فإن العمال الأكبر سنا هم أكثر التزاما ووفاء في هذه العينة.

ب. دراسة **Abdullah Mohamed and shaow Jason (1999)** بعنوان: تأثير الخصائص الديمغرافية (الخصائص الشخصية) على الالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الخصائص الديمغرافية للعاملين على بعدين من أبعاد الإلتزام التنظيمي وهي (الإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر) وأجريت هذه الدراسة على العاملين بوزارة الصحة بدولة الامارات العربية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية بين العمر والالتزام العاطفي مع وجود علاقة معاكسة لذلك بين العمر والالتزام المستمر.
- لم يظهر وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مدة الخبرة من جهة والالتزام العاطفي من جهة أخرى.

3.6. الدراسات السابقة للمتغيرين معا:

1.3.6. الدراسات العربية:

أ. دراسة **عامر علي حسين العطوي (2007)** بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي- دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية -

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية في دولة العراق، ولقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة 46 مبحوثا

وتوصلت الدراسة الى النتائج:

- هنالك توجه إيجابي نوعا ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة تجاه بعد العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض تجاه أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى (الاجرائية والتعاملية) المتبعة من قبل الكلية.
- إن مستوى الأداء السياقي بأبعاده للكادر التدريسي لعينة الدراسة كان فوق المعتدل.

• وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وهذا يعني أن الأداء السياقي للفرد يزداد بإزدياد مستوى شعور بالعدالة التنظيمية خاصة العدالة الإجرائية والتعاملية.

أما توصيات الدراسة فتمثلت في:

• من الأهمية أن تعمل عمادة الكلية عينة الدراسة على توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة بأبعادها المختلفة وخاصة تلك المتعلقة بالعدالة الاجرائية والتعاملية، وذلك من خلال مراجعة سياساتها في توزيع الموارد والمعلومات كذلك مراجعة إجراءاتها في إتخاذ القرارات وفي أساليبها في التعامل مع أعضاء الكادر التدريسي وفق صيغة تضمن للجميع العدالة والمساواة.

• من الضروري أن تأخذ عمادة الكلية عينة الدراسة بالحسبان أهمية الأداء السياقي في تحسين كمية وجودة أداء العمل وألا ينحصر إهتمامها على أداء المهمة فقط وأن تبادر إلى تحسين الأداء السياقي من خلال إتباع الآتي:

- تنمية وزرع روح المواطنة لدى أعضاء الكادر التدريسي من خلال عقد الإجتماعات والندوات التي تدعم هذا الموضوع ومراعاة محددات هذا الشعور والمتمثلة فضلا عن العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي ونمط القيادة والتوجه الجماعي للثقافة داخل الكلية.
- زيادة مستوى التزام أعضاء الكادر التدريسي تجاه الكلية من خلال تركيز عمادة الكلية على توعيتهم للشعور بالمسؤولية تجاه منظماتهم وإلى دور هذا الشعور في تعزيز حياتهم العملية والنفسية داخل الكلية.

ب. دراسة خالد يوسف محمد الزعبي(2008) بعنوان: أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك والبالغ عددهم (841) موظفا، أختيرت عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 50% من مجتمع الدراسة أي (421) إستبانة ووزعت عليهم إستبانات أستعيد منها (341) إستبانة وما نسبته 40.5% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• إن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر ب(3.73)، كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة وبمتوسطات حسابية على الترتيب (3.45)، (3.36).

• إن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة (3.37) وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازلياً على النحو التالي:
الولاء الوظيفي (3.40)، التعامل مع الزملاء (3.35)، انجاز المهام (3.27)، علاقة الموظف مع الرؤساء (3.19)، الانضباط (3.10).

• كشفت الدراسة أن هناك أثر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم القيادة، قيم الإمتثال) على مستوى الأداء الوظيفي.

• بينت الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الاجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الاداء الوظيفي.

أما توصيات الدراسة فتمثلت في: ضرورة إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وإقتراحاتهم وأن يأخذ آراؤهم الشخصية بعين الاعتبار.

ج. دراسة **نماء جواد العبيدي (2012) بعنوان:** أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.

هدفت الدراسة الى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث وقد تم إستفتاء عينة من (67) فرداً من العاملين في الوزارة منهم مدراء أقسام ومسؤولين شعب ووحدات، وأستخدمت بعض الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي- الانحراف المعياري- معامل الارتباط - معامل الانحدار)

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• وجود علاقة إرتباط بين المتغيرين بنسبة (0.349) عند مستوى معنوية 1% بينما أشرت النتائج منها الى وجود إرتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والايمان بالمنظمة وبلغت (0.516).

• وجود إرتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة.

أما توصيات الدراسة فتمثلت في:

- التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة.
- مراجعة جميع السياسات والممارسات والخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة وفقا لمبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع.

2.3.6. الدراسات الاجنبية:

أ. دراسة **Moorman.R (1991)** بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي بالولايات المتحدة الامريكية و تكونت عينة الدراسة من 78 مديرا من عدة مؤسسات.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان عدالة الاجراءات يمكن ان تكون مؤسرا للالتزام التنظيمي أكثر من عدالة التوزيع.
- وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية والتزامهم التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين كل من عدالة التوزيع و عدالة الاجراءات.

ب. دراسة **Miehoff .B & Moorman.R (1993)** بعنوان: العدالة كوسيط للعلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية.

شملت الدراسة على (213) عاملا و (11) مديرا عاما في احدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الامريكية، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور العدالة التنظيمية ضمن العلاقة بين أساليب الرقابة والالتزام التنظيمي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، بإعتبار أن الالتزام التنظيمي هو رد فعل طبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع، ذلك أن درجة التزام الموظف، تزداد بحكم جودة العلاقات بينه وبين منظمته ومع إحساسه بعدالة التوزيع والاجراءات، وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك.

7. مناقشة الدراسات السابقة:

هذه أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي توصلت إليها الباحثة، ونلاحظ من خلال العرض السابق أن معظم الدراسات تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى أو من خلال تناول المتغيرين معاً، أي أن كلا من موضوع العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي سبق أن كان محورا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولته إما بصورة مستقلة أو بين مجموعة من المتغيرات للتحقق من نوعية التفاعل ما بين ذلك المتغير التنظيمي المهم ومجموعة أخرى من المتغيرات الشخصية.

يتضح من جملة الدراسات السابقة التي إستعرضناها أن هذه الدراسات قد تعددت من حيث التشابه والإختلاف في متغيرات الدراسة وهذا بإختلاف الهدف الذي تسعى إليه الدراسة وإختلاف موضوعاتها وكذا إختلاف البيئة التي تمت فيها.

كما نجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت متغيرات الدراسة سواء منها العربية أو المحلية أو الأجنبية، فالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية نجد جل الدراسات إرتبطت بمجموعة من المتغيرات لتبحث في علاقة العدالة التنظيمية بتلك المتغيرات المتمثلة في أساليب الرقابة **Miehoff & Moorman (1993)**، والعنف في مكان العمل **Tyler and Bies (1990)**، و الأداء السياقي لعامر علي حسين العطوى **(2007)**، ومستوى الأداء الوظيفي لخالد يوسف محمد الزعبي **(2008)**، حيث أن جميع هذه الدراسات أكدت على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومختلف المتغيرات في مختلف البيئات.

كما نجد أن هناك دراسات تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي، وهدفت الى تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي وتناول العلاقة بينه وبين مختلف المتغيرات منها دراسة **Abdullah and shaow (1999)** حول الإلتزام التنظيمي والخصائص الديمغرافية الشخصية أي بيان أثر كل من الجنس والمؤهل التعليمي و الحالة الاجتماعية حيث تبيننت نتائج الدراسات في تأكيد وجود الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية السابقة، بينما تناولت دراسات أخرى العديد من المتغيرات تمثلت في الرضا الوظيفي لكل من رباح برباخ **(2012)**، **Patericia**، **frank & (1992)**، ودراسة ابراهيم حنونة سامي **(2005)**، مراد نعموني **(2006)**، وخالد يوسف محمد الزعبي **(2008)**، وباسم عبد الحسين **(2012)** حول القيم و التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي، حيث أكدت معظم هذه الدراسات على وجود علاقات على مستويات مختلفة بين جميع المتغيرات السابقة.

وهناك دراسات تناولت متغيرات الدراسة معا لإيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و التي هي محور دراستنا، ومن بين هذه الدراسات: دراسة عامر علي حسين العطوى (2007)، ودراسة خالد يوسف محمد الزعبي (2008)، ودراسة نماء جواد العبيدي (2012)، حيث أشارت كل الدراسات إلى وجود علاقة إرتباط بين كل من العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

كما تتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أن أغلبها إستخدم المنهج الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، وأستخدم الاستبيان كأداة للبحث بالإضافة إلى إعتقاد مجموعة من الأساليب الاحصائية منها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إختبار T-Test، تحليل التباين الاحادي، معامل الارتباط بيرسون، إختبار الفا كرونباخ، سيبرمان براون وهذا لتحديد العلاقة في معظم الدراسات كونها تساعد في الحصول على النتائج التي تلبى تحقيق أهداف الدراسات.

وإختلفت الدراسات في طريقة إختيار العينة التي إعتمدت من طرف هاته الدراسات منها من إستخدم طريقة المسح الشامل وهناك من إستخدم العينة العشوائية الطبقية وهناك من الدراسات من إعتد في دراسته على العينة العشوائية البسيطة.

وقد تميزت هذه الدراسة أنها أجريت على قطاع مهم من قطاعات المدينة ألا وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز إذ تلعب دورا حيويا بين مختلف القطاعات، وعلى ضوء مجموعة الأبحاث التي قامت بها الباحثة تبين أنها من الدراسات الأولى التي تطرقت لهذا الجانب في المديرية، لتكون نقطة إنطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب أخرى مهمة في هذا القطاع.

كما يلاحظ من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة على إجماع معظم هذه الدراسات على وجود علاقة بين شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي لديهم، وأن هذه المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، كما كانت أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات هي ضرورة العمل على زيادة شعور العاملين (الموظفين) بالعدالة التنظيمية من خلال البحث عن الأساليب الإدارية المناسبة، وذلك للحفاظ على مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي لديهم.

كما أوضحت بعض هذه الدراسات أن تصورات العامل لسلوك منظمته له التأثير المباشر في إلتزامه بمنظمته وإرتباطه الذاتي بها، وبينت أيضا أن هناك علاقة بين الإلتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية وتوصلت أغلب الدراسات إلى أهمية تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة، كما بينت أن وضوح دور الموظف وصراع الدور الذي يعاني منه ورضاه عن وظيفته بشكل عام من العوامل القوية في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي.

لكن ما يؤخذ على هذه الدراسات هو ندرة الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية في الدراسات الأكاديمية في مختلف البيئات المحلية والعربية.

وما يستفاد من هذه الدراسات:

- الاستفادة من توصيات و إقتراحات بعض الدراسات والتعرف على الجوانب التي تستحق البحث.
- إستفادت الدراسة من خلال إستعراض الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وأيضاً الإطار النظري وكذلك سوف يستفاد من هذه الدراسات في تفسير نتائج الدراسة الحالية، وكذا توظيف هذه المتغيرات في بناء الاستبيان وقياس متغيراتها.
- تتناول هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- الإثراء الفكري والإداري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

1. نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
2. مفهوم العدالة التنظيمية
3. أهمية العدالة التنظيمية
4. أبعاد العدالة التنظيمية
5. نماذج العدالة التنظيمية
6. نظريات العدالة التنظيمية
7. مقومات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المحور الأول من الدراسة والمتمثل في العدالة التنظيمية فهي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، إذ تعتبر من أهم مكونات الهيكل التنظيمي والاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي قيمة ولفظ إجتماعي وتجاوزها من قبل المنظمة يمثل خرق للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين ويترتب على هذا فجوة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وبالتالي إتباع العاملين لسلوكات ضارة بالمنظمة، وعليه سيتم عرض مفهوم العدالة التنظيمية والتي تعود فكرتها إلى نظرية المساواة التي نادى بها Adams (1963) وعرض أبعادها التي توضح وترشح الدراسة.

1. نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل الى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساسا للأداء المتميز للمنظمات، وتحقيقا لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الى تركيز إهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كإختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة. (العجمي، 1998، ص:71)

هذا ما أدى بهم الى إعتبار العدالة التنظيمية من أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمطا إجتماعيا، يؤدي غيابها إلى مخاطر جسمية تهدد المؤسسة والفرد معا، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة، والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة الى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين و جهودهم، الأمر الذي أدى الى إعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات. (زايد، 1995، ص ص:6-8).

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها:

الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية. (عواد، 2003، ص:12)

وحسب ما جاء في دراسة (Brockner، 2002) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين:

الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا.

والثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم. (Brockner، 2002 p59)

ورغم أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة الحكومية، فإن إهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية إنصب بصورة واسعة

على القطاع الخاص، مقابل إهتمام أقل في القطاع الحكومي، وإذا كانت أدبيات الإدارة في العالم الغربي لم تعط متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع الحكومي، فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضا لم يبتعد كثيرا عن تلك الحالة (الفضلي، 1997، ص:77)، مما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية (الفضلي، 1997، ص: 46)، قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية ناتجة عن تراجع درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية، ولعل من أبرز تلك السلبيات، إرتفاع معدلات الإجازات المرضية، وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.

كما إستطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية إختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، حيث تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على أحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو **عدالة التوزيع**، والتي تعود إلى **نظرية العدالة** التي نادى بها آدمز 1963، والتي تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته في مجال عمله، مع معدل مخرجات فرد آخر، يتخذه المقارن أساسا مرجعيا للمقارنة مع زملائه في العمل، أو معارفه إلى مدخلاته، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان، فإنه يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعور بالتوتر، يدفعه إلى إتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق العدالة. (محارمة، 2000، ص:319)

ويعرف آدمز المدخلات: على أنها " نوع وخصائص عمليات الشخص مثل العمل، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهود المبذولة، القابلية والمهارة، مدة الخدمة ".... الخ، في حين عرف المخرجات: على أنها " إستلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، النقود، الترقية الاجتماعية، السلطة وغيرها ". (ماهر، 2005، ص:156)

وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى. (العميان، 2005، ص:298)

ويلاحظ لنظرية العدالة ثلاث خطوات هي: (حواس، 2003، ص:44)

- سعي الأفراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم.

- عندما يستشعر الأفراد عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.
- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب.

إلا أن النظرية السابقة تعرضت لانتقادات عديدة من قبل الباحثين الذين قاموا بجهود بحثية نظرية، أو ميدانية في مجال العدالة التنظيمية ومن أبرز الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية، عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية، وإفترضها بأن الأفراد متساوون في إدراكهم للعدالة، مهمله بذلك الفروق الفردية لاسيما النفسية منها، والتي لها تأثير كبير في مدى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية، فبرز لدينا مفهوم **العدالة الإجرائية** من إقتراح (Folger and greenberg 1985) ، ويقصد به التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وبمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد تلك المخرجات، وكذلك ما أضافه الباحثون تحت مسمى **عدالة التعاملات**، وبهذا تكونت الأبعاد الثلاثة لمفهوم العدالة التنظيمية وهي : عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات. (محارمة. 2000، ص: 325)

وعليه نجد أن جميع المدارس الإدارية تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية، كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمؤسسة، وهذا ما أشارت إليه دراسة مارشال (Marshall, 1992) عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمديرين والمتمثلة في العدالة والمساواة والصدق في التعامل مع الآخرين.

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والإختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الإستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج. (زايد. 2004، ص: 16)

أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة اللذان يعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليؤدي العاملين واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، وأيضا أن يعطي العاملين تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم، تتأتى من وضع ضوابط محددة للأداء، من خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأن أفضل الطرق للحصول على الضبط هو أن يطبق أنظمة الجزاء والعقاب والأجور والمعاملة على جميع العاملين بصورة عادلة. (العميان، 2013، ص:40)

بينما رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام إختيار العاملين وترقيتهم. (زايد، 2004، ص:25)

في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال إحترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في إتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمل لتلتقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر، مما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة. (علام، 1993، ص:84)

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين. (سيد، 2006، ص:18)

يتضح لنا مما سبق أن نظرية العدالة قد لاققت إهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

ونظرا للأهمية لمتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من الطبيعي أن تجرى الكثير من الدراسات لتطبيق نظريات العدالة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولكن واجهت هذه الدراسات في البداية نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن إستمرار هذه الدراسات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي، لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين تسارع وتيرة التغيرات العالمية، إهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر إحتياجا الى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي.

إن ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكونا تفسيريا، مع موضوع الإلتزام التنظيمي بوصفه شعورا وسلوكا، يظهر في الأبعاد والعلاقات المعبرة عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم. (الفهداوي وقطاونة.2004، ص:03)، وكذلك مع مفهوم المواطنة التنظيمية التي تدعم وتساند البيئة النفسية والاجتماعية في المنظمة والتي لها الدور الكبير في إنجاز النشاطات الأساسية لها.

إن الحكم على مدى نجاح المؤسسات الحكومية يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة، وما يجسد التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. (الفهداوي وقطاونة.2004، ص:04).

2. مفهوم العدالة التنظيمية:

إن الفكر الإداري إستفاد من نظريته لمفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل وذلك عبر توظيف أطروحات (هومانز 1961) حول السلوك الإجتماعي وأشكاله المتحققة عبر تصرفات الأفراد، بوصفهم مانحين المكافآت بعضهم لبعض ويميلون إلى السلوك الذي يجذبه مجزيا بالنسبة لهم، ويقارنون بين قيمة أفعالهم وما يحصلون عليه فضلا عن أطروحات (بيتيرملو1964)، حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل في إطار الموقف العادل. (الفهداوي وقطاونة.2004، ص:05)

وقبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من القول أن العدالة التنظيمية تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر، حيث أن الانسان دائما ما يتطلع إلى حياة كريمة وحررة تغنيه عن الإحساس بالظلم والاضطهاد الناتج عن الفروق الاجتماعية والوظيفية والاقتصادية، لذا فإن العدالة تعد من أهم المبادئ الأخلاقية كونها تصون حقوق الآخرين. (البدراي.2010، ص:16)

ويستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية العدالة التي نادى بها آدمز(Adams) الذي رأى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل: مستوى الجهد والعمل) للمخرجات (مثل: الراتب) مقارنة بنسبة مشابهة للآخرين، ونظر لهذه المقارنة سميت هذه النظرية بنظرية المقارنات الاجتماعية. (ماهر.2000، ص:164)

ونظرية العدالة هي واحدة من نظريات كثيرة إشتقت من عمليات المقارنة الاجتماعية، وتشمل المقارنات الاجتماعية على تقييم الوضع الخاص في سياق وضع الآخرين، وترتكز هذه النظرية على مقدمة منطقية بسيطة وهي أن الناس يريدون أن يعاملوا بعدل، وتعرف نظرية العدالة على أنها: "إعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها إعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين". (عاشور، 1989، ص: 158)

وتتم عملية المقارنة الاجتماعية من خلال حساب معدل مخرجات الفرد إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وفي حالة التساوي يحدث الشعور بالعدالة، وفي هذه الحالة يقوم الفرد بمجموعة من الألفاظ السلوكية منها الدافعية والحماس للإبقاء على هذا الموقف، وفي الحالة التي يكون فيها معدل الفرد أكبر من معدل الآخرين يحصل الشعور بعدم العدالة إيجابية، وفي حالة إذا كان معدل الفرد أقل من معدل الآخرين يحدث الشعور بعدم العدالة سلبية، ونتيجة لهذا الوضع يقوم الفرد بمجموعة من الألفاظ السلوكية للتخلص من حالة عدم العدالة منها: (خليفة، 1997، ص: 9-15)

- يغير مدخلات العمل مثل تخفيض مستوى الأداء.
- يغير المخرجات التي يحصل عليها مثل المطالبة بزيادة الراتب أو الحوافز.
- يترك العمل.
- يغير جماعة المقارنة مثل: أن يقول إن عدم العدالة حالة مؤقتة تنتهي في المستقبل.
- يغير مدخلات أو مخرجات الآخرين كأن يجد زميلا له في العمل يقبل عملا أكثر.

(محارمة، 2000، ص: 319)

كما عرف آخرون العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين". (العطوي، 2007، ص: 149)

وأشار (زايد 1995) إلى أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، وإستنتج أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء غير عادل، قد يدركه عامل آخر بأنه إجراء عادل وموضوعي بدرجة عالية. (زايد، 1995، ص: 298)

أما حسنين فقد عرفها: " بأنها إعطاء كل فرد ما يستحقه " (حسين، 2004، ص: 74)

كما أن هناك من عرفها بأنها "محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة". (حواس.2003، ص:64)

ولقد أورد أورغان وباتمان (Organ & Batman1991) تعريفا للعدالة التنظيمية يتماشى مع تعريف (Adams) بأنها "إدراك نسبة العوائد إلى المدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص المقارن". وعرف جرينبرغ (Greenberg) العدالة التنظيمية بأنها "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات".

وعرفت كذلك بأنها " التركيز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية". (Ishak&Alam.2000.p 326)

يبدو مما سبق أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد الأشخاص على أنه إجراء غير عادل، وأنه مطلب شرعي وصفة محمودة منذ القدم ولجميع الناس، لأنه ينظر إليها بمنظار قيمي وعقائدي، وبناء عليه تعددت تعريفاتها وإختلفت تبعاً للأشخاص الذين عرفوها، فرجل الدين يعرفها من زاوية دينية بحتة والفيلسوف ينظر إليها من ناحية فلسفية ورجل الإدارة يعرفها من منظور إداري وهكذا. (زايد.2006، ص:12)

كما نجد بأن هذا المفهوم يعكس مفهوم آخر وهو الحساسية للعدالة والذي بدوره يراعي الفروق الفردية والنفسية للعاملين، أي أن الأفراد يسلكون طرقاً مختلفة بشأن إدراك العدالة أو عدمها بسبب إختلاف تفضيلاتهم وطبقاً لهذا المفهوم قسم (مايلز) الأفراد إلى ثلاث فئات، على النحو التالي:

الأول: المؤثرون وهم الأفراد الذين يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون.

الثانية: المساوون وهم الذين يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل العدالة عندهم مع معدل العدالة مع الآخرين.

الثالثة: الأنانيون وهم الأفراد الذين لا يشعرون بالعدالة إلا في حالة أن تكون المعادلة في صالحهم. (زايد.1999، ص:107)

ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها من المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. (حواس.2003، ص:46)

3. أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (الفهداوي والقطاونة، 2004، ص:15)

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- كما أثبتت دراسات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي: (Folger and Greenberg, 1985, p : 705)

بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: توصلت الدراسات إلى أن إنخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب نتائج سلبية مثل: إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: إنخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي، وإنخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وإنخفاض الأداء الوظيفي وضعف المواطن التنظيمية.

أما بالنسبة لبعد عدالة التعامل: فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل.

ووفقا لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو لعدم العدالة التوزيعية، كما يرى بعض الباحثين أن هناك إختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة. (عطية. 2003، ص:127)

4. أبعاد العدالة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1.4. العدالة التوزيعية:

عرفها مورمان (Moorman 1991): "بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"، أما (خليفة 1997) فقد عرفها: " بأنه عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، كما عرفها (Lee 2000) "بأنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة". أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي:

* **جانب مادي:** يمثل هيكل التوزيعات ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافئات.

* **جانب إجتماعي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافئات وذلك من قبل متخذي القرارات.

وقد صنف كويمان (Koopmann,2003) هذا النوع من العدالة إلى ثلاثة أنواع:

(Ishak &Adam . 2000,p326)

أ. **الإنصاف:** ويقوم على قاعدة توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل وفي حالة التساوي بينهما في الأجر، فإن ذلك يعد خرقا لقاعدة الإنصاف.

ب. **المساواة:** يركز هذا النوع على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأن يأخذ الجميع فرصاً متساوية والتوزيع يكون على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.

ج. **الحاجة:** يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى أي تقدم للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لها طفل واحد شريطة أن تتساوى جميع الظروف الأخرى. (عبد الجبار، القحطاني. 2007، ص: 86).

د. **النوعية:** وتعني هذه القاعدة أن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت مثلاً: عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا حصل البعض على ذلك والبعض الآخر لا فإنهم سيشعرون بأن هناك تجاوزات على قاعدة النوعية.

2.4. العدالة الإجرائية:

وهي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد تلك المخرجات (Moorman 1991)، وقد أشار (خليفة 1997) إلى أن العدالة الإجرائية هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد تلك المخرجات، وقد أشار (كوبمان) إلى نوعين من العدالة الإجرائية: (خليفة. 1997، ص: 11)

أ. **العدالة المنتظمة:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

ب. **العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة إجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار.

وقد ذكر (مورمان) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة للعدالة الإجرائية منها: (حواس. 2003، ص: 49)

• **قاعدة الاستئناف:** وهي وجود فرص للإعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يببرر ذلك، أي أن تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.

- **القاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة، بمعنى أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند إتخاذ القرارات.
- **قاعدة التمثيل:** بمعنى يجب أن تتصف عملية إتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وأن تؤخذ في الإعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- **قاعدة عدم الانحياز:** تعني الموضوعية وعدم تأثر الذات بإجراءات إتخاذ القرار، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- **قاعدة الدقة:** وتركز على مصادر معلومات دقيقة، صحيحة وسليمة و موضوعية.

✓ محددات عدالة الإجراءات:

حدد (زايد.2006) مجموعة من المحددات التي ترتبط إرتباطا مباشرا بالإجراءات التي تم الإعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها والتي تتضمن ما يلي:

(زايد.2006، ص ص:69-70)

- أ. **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- ب. **المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- ج. **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 لابد أن يتحمل المسؤولية.
- د. **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب إختصاصه، وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- هـ. **الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الإحتفاظ بالعاملين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد.
- و. **المركزية:** تركيز سلطة إتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

3.4. عدالة التعاملات: (التفاعلية)

وهي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين. (Robert . 2001.p 312)

وقد ذكر **(Bies and meeg)** أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يعتمد على أربعة عوامل

هي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين.
- مدى إحترام المسؤول للعاملين.
- مدى التزام المسؤول بأداب التعامل مع العاملين.

وفي ضوء المحددات السابقة أشار **(البدراي، 2010)** لما خلص له بعض الباحثين إلى دمج

المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما:

الحساسية والتفسير، حيث تعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم، أما التفسير فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية. **(البدراي، 2010، ص: 35)**

وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

- إن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات.
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية.
- ويبدو أن هناك ترابطا وثيقا بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، فقد أكد **(البدراي 2010)** ذلك عندما أشار إلى أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى التزامه، فالموظف الذي يشعر بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية فضلا عن العدالة التعاملات يكون مستوى ولائه مرتفعا مقارنة بالموظف الذي يشعر عكس ذلك، ولذلك فإن هذه الأنواع الثلاثة من العدالة قد تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. **(البدراي، 2010، ص: 35)**

يتضح مما تقدم أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي:

العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وهي مترابطة بمعنى لا يجوز أن تكون عملية التوزيع عادلة بدون أن تكون إجراءات وأسس التوزيع والتطبيق غير عادلة، ولها تأثير مباشر في الأداء على مستوى كل من العامل والمؤسسة، وتأثيرها ينعكس إيجابا أو سلبا على العاملين على شكل

الرضا الوظيفي، ومن هنا يبدو إرتباطها ببعض المتغيرات المهمة مثل الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي والأداء. (العبيدي. 2012، ص:80)

4. نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما:

1.5. النموذج ثنائي العوامل:

حيث إقترحت دراسة (كونوفسكي وفولجر) (konovnsky amd folger 1991) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة إعتقاداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال إرتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية إرتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

(konovnsky& folger 1991,p, 213)

2.5. النموذج الإضافي:

و يفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات. (العطوي. 2007، ص: 10)

6. نظريات العدالة التنظيمية:

تقع نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية، وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والإستنتاج والإختيار في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، بالإضافة إلى إختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك، ومن أهم هذه النظريات:

1.6. نظرية العدالة لأدمز: Adams

لقد إرتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها بإسم ستيسي آدمز وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الإجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق

الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها. (المعايطة، 2005، ص: 27)

ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتقتض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى إعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله. (Adams.1965.p.422)

وللنظرية عدة إفتراضات إستندت إليها أوردها كشرود على النحو الآتي:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).
 - عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
 - كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.
 - ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.
- وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:
- نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الآخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.

• إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين أسماها (Adams) الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبن حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم. (رسمي، 2004، ص: 117)

2.6. نظرية العدالة لرولس: Rawls

لقد ذكر (إمام 2003) أن النظرية التي وضعها جون رولس عام 1971 في كتابه " نظرية في العدالة" إعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور

إفتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولس أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية وإختيار، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل إلتقاءهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على إقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك يساعدهم على إقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي رولس العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى. (إمام. 2003، ص: 55)

3.6. نظرية العدالة لبوتر ولولر: Poter &Lawler

قام (بوتر ولولر 1968) بتطوير نظرية التوقع لفروم (vroom) حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته. (العيان. 2005، ص: 165)

وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، تم التأكيد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهد تحقيق النتائج التي يصبو إليها. (حريم. 1997، ص: 105)

4.6. نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون: Fredrickson

من مبادئ هذه النظرية أنها إنطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وقد أشار (Fredrickson) أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم (فردريكسون) نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد وضع (فردريكسون) الافتراضات التالية لنظريته: (المعاينة، 2005، ص:30)

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

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

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

وفي ضوء هذه النظرية يصنف (فردريكسون) العدالة إلى:

• العدالة الفردية: بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال إحترام الذات الإنسانية.

• العدالة الفنية: في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة.

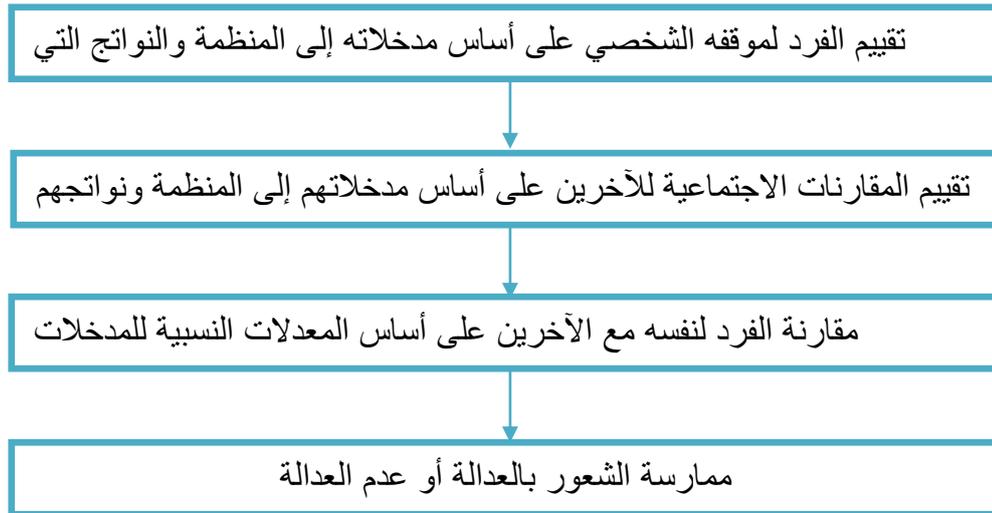
• العدالة الطبقيّة: بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف

والتعليم وغيرها من المنافع.

• **العدالة القطاعية:** وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الأجور على أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع.

7. مقومات العدالة التنظيمية:

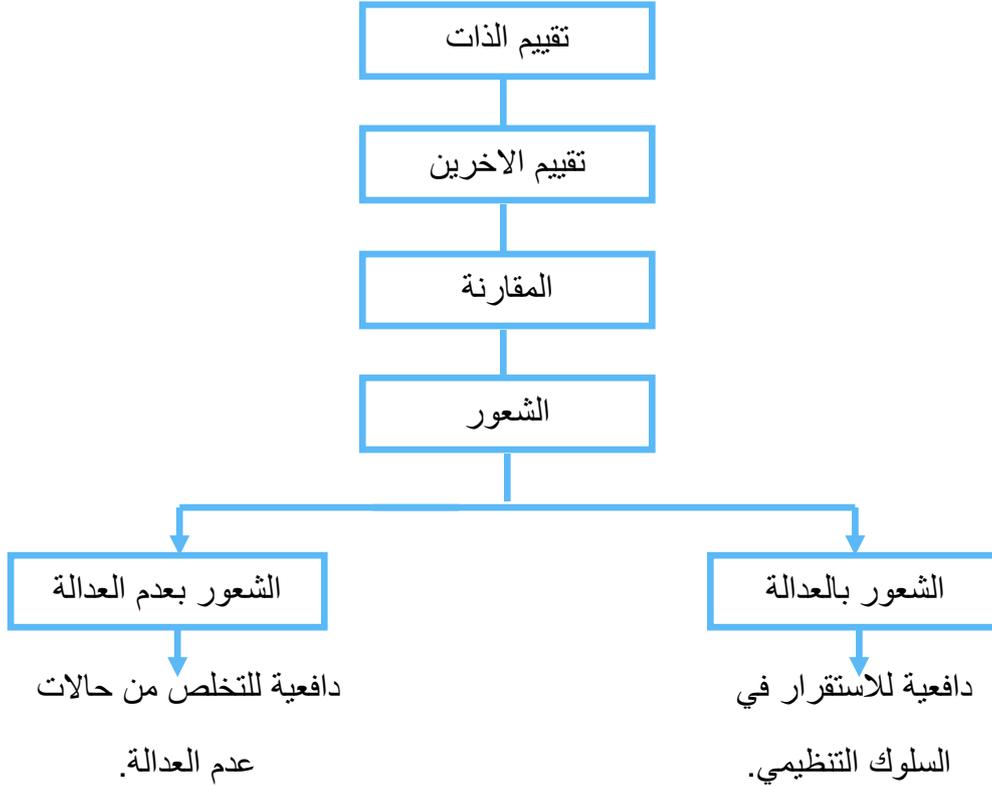
تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على إعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها إستناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم(01): بناء إدراكات العدالة التنظيمية.

المصدر: (راوية . 2002، ص:127)

وقد أوضح مورمان وجريفن (Moorman and Griffin) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية المدعمة لها، وذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (02): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.

المصدر: مجلة (البشاشة، 2008، ص: 435)

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال

السلوكيات الآتية:

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبنى الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك. (راوية، 2002، ص: 132)

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل النظري مفهوم العدالة التنظيمية، والتي تعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي لاقت إهتماما بحثيا كبيرا نظرا لأثارها الإيجابية على أداء المنظمة، فهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء في التعامل مع المرؤوسين على المستويين الوظيفي والإنساني، وهذا لزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، كما تناولنا أبعادها وأهميتها وكذا أهم النظريات التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري.

وكما رأينا فإن إهتمام المؤسسات بمبدأ العدالة والمساواة سيحقق لها نتائج إيجابية تعود عليها بالفائدة من خلال إرتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وكذا إنخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي للفرد والمنظمة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة
2. أهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه
3. أبعاد الالتزام التنظيمي
4. مراحل الالتزام التنظيمي
5. محددات الالتزام التنظيمي
6. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
7. طرق قياس الالتزام التنظيمي
- 8- نتائج الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي المنظمات بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة فيه .

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلا عن كونه من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد رأت الباحثة أن تقوم باستعراض مستفيض حول مفهوم الالتزام التنظيمي، بأبعاده، والعوامل المؤثرة به، والمتغيرات ذات العلاقة به، بالإضافة الى طرق قياسه وذلك بهدف فهمه من جميع جوانبه وإستخدام هذا العرض في هذه الدراسة.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة:

1.1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يصنف موضوع الإلتزام ضمن 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 إرتبطت إرتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني. (عشماوي، 2000، ص:60)، وإهتمت أساسا بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني، وإستيعاب محتواه الفكري (المطيري، 1998، ص:62)، وإستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد، وقد توالت الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وإرتباطاته، وتطورت أدوات قياسه، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى إرتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف.

(السواط و أخرون. 2000، ص:41)

أما في العالم العربي فإن مفهوم الإلتزام يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ويسعى إلى التركيز على القطاع الخاص.

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة تنظيمية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن الفرد له إتجاهاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن إستخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة، إذا أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره، والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر، بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره.

(فيليه والسيد. 2005، ص:284)

وقد ركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك " التجربة اليابانية " حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويليهم الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل منتج وخدمة لمنظماتهم.

(الطجم. 1996، ص:ص 103-104)

هذا ومما لا شك فيه، حاجة المؤسسات إلى دراسة الالتزام التنظيمي، نظرا لأهميته المتزايدة والآثار المترتبة عليه، سواء على الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وكذلك على المستوى الوظيفي، فقد أثبتت العديد من الدراسات التي دارت حول الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية وجود إجماع بأن الموظف الحكومي أقل إلتزاما من موظف القطاع الخاص (العجمي. 1998، ص:72)، حيث أنه كلما إزداد الالتزام التنظيمي قل معدل دوران العمل، وإنخفضت نسبة الغياب، والتأخر عن العمل وإزداد مستوى فاعلية المنظمات، تحسن الأداء الوظيفي.

كذلك فإن أثر الالتزام التنظيمي على العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد إتضح أن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والإرتباط العائلي، وأكدت نتائج العديد من الدراسات على إرتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإنخفاض درجة الرضا الوظيفي، وحثت على ضرورة البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر المكلفة والتي تستنزف الكثير من إمكانيات المنظمات، وما لذلك من عواقب على الدخل الوطني. (العجمي. 1998، ص:73)

ومن خلال هذا يتضح لنا أن الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد من أجل منظماتهم وإلى تأييد قيم المنظمة للبقاء فيها.

وعليه فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها.

وخلاصة القول أن الالتزام التنظيمي يتأثر بجملة العوامل التنظيمية الداخلية أي السياسات التنظيمية، نمط القيادة، خصائص المرؤوسين، الدافعية و المناخ التنظيمي... الخ، والعوامل الخارجية

(البيئية) أي محدودية فرص العمل، قوانين العمل، الثقافة المجتمعية السائدة، نظم التعليم الجامعي التي لا تتلاءم مخرجاتها من الخريجين مع متطلبات المنظمات في سوق العمل...، ونظرا لأهمية الالتزام التنظيمي وآثاره على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي فإن التعرض لهذا الموضوع بمختلف مظاهره وأبعاده في هذا الفصل، من شأنه تحقيق الفائدة المرجوة في المنظمات بشكل عام.

تشير الأدبيات الإدارية 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 في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن. (خضير واخرون. 1996، ص:75)

وإن من المسلم به أن مسألة تحديد التعاريف والمفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة، فعند بحث موضوع الالتزام التنظيمي فإن مفاهيم الالتزام تتباين لأسباب كثيرة منها:

- كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه.
- كثرة العوامل والمتغيرات الناتجة عنه.
- إختلاف وتنوع مداخل دراسته.
- غختلاف نتائج الدراسات التي تناولته بالبحث.
- كونه ظاهرة نفسية (سيكولوجية) يصعب السيطرة عليها. (الكايد. 1999، ص:20)

والالتزام يعتبر أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه وتتباين تباينا كبيرا، ذلك أن الالتزام التنظيمي يعد من أحد مفاهيم العلوم السلوكية وظاهرة نفسية، تتأثر بالعديد من المتغيرات، ولذلك لم يتم الإتفاق على تعريف محدد له -رغم الاهتمام الذي حظي به من قبل العديد من الباحثين- بسبب تعدد المنطلقات وزوايا النظر التي إعتمدها أولئك الباحثون، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته.

وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات العربية والأجنبية:

أ- التعريف اللغوي والإصطلاحي للالتزام التنظيمي:

الإلتزام في اللغة يعني " العهد، ويلزم الشيء فلا يفارقه، والملازم للشيء للمداومة عليه والالتزام هو الإعتناق والإيمان بالشيء " . (ابن منظور. 1978، ص:365)

ويعني كذلك في اللغة " العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الإجتماع الذين يرون أن الانسان بوصفه كائنا إجتماعيا يعيش مع افراد

آخرين في بيئة إجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات إجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية، ويرون أن الالتزام التنظيمي جزء من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه". (سلامة، 2003، ص: 41)

أما تعريف الالتزام التنظيمي في قاموس ويبستر فقد ورد بثلاثة تعريفات:

الأول: منها إرتبط بالإرسال والشحن وهو: "الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة".

والثاني: "إرتبط بالإنجاز أو إتمام أمر ما".

أما الثالث: وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الالتزام وهو، "حالة إرتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف".

1. التعاريف الواردة في الأدبيات الأجنبية:

من أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان (بورتو وسميث 1970) حيث نظراً إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة". (القرشي، 1998، ص: 15)، وهو التعريف الذي أخذ به غالبية الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي، فقد أخذ به كل من هيجان (هيجان، 1998، ص: 09) والطجم (الطجم، 1996، ص: 106) وكذلك العتيبي (العتيبي، 1963، ص: 110) في تعريفهم للالتزام التنظيمي، أما الدخيل (الدخيل، 1995، ص: 37) فيشير أن تعريف (بورتر وسميث) من أكثر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعاً، فقد عرف (بورتر 1974) الالتزام التنظيمي بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: (Porter et al .1974.p.603)

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المنظمة".

وهذا المفهوم العام ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية، معرفية، سلوكية) وتمثل في مجموعها إتجاهاً ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل بها، وهذا يتفق مع ما إقترحه (كوندي وشكري) من ضرورة أن ينطوي أي تعريف للالتزام التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين العضو و المنظمة في أبعادها المعرفية و الوجدانية و السلوكية فالاستجابة

لصالح المنظمة قد تظهر لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي) وأنه يحب ويحترم المنظمة (بعد وجداني) أو أنها الامر الخلقى الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد معياري).

ويعتبر هذا التعريف من أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي وبالتالي فإن هذا الأخير يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الاسهام في نجاح وإستمرارية المنظمة، كالإستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

يرى (بوكنان 1974 Buchanan) بأن فهم الالتزام وإستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، الانتماء والولاء)، وقد عبر عنه: (قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها). (خضير واخرون.1996، ص:77)

ويركز (اورايلى وشاتمن) (O'reilly amd Chatmans 1980) على المنظور النفسي للالتزام ويعرفانه بأنه " الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة "، ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:

- الإذعان Compliance
- تحديد الهوية Identification
- الاستبطان Internalization

ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والإنتساب للمنظمة، أما الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين الفرد وقيم المنظمة.

(القرشي.1998، ص: 16)

ويعتبر تعريف (Mowday 1989) من أبرز التعريفات التي أستخدمت على نطاق واسع في الأدبيات والدراسات السابقة فقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه: " قوة إرتباطية تتعلق بإندماج الفرد

و إستغراقه في منظمته الخاصة". (سلمان، 2004، ص:78)، ويقوم هذا التعريف على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الإعتقاد القوي في أهداف المنظمة ومدى تقبلها.
- الإستعداد لبذل جهد في التنظيم.
- النية في بقاء العضو داخل التنظيم.

و عرف (ستيرز 1977 steers) الالتزام بأنه: " إنتماء الفرد القوي لمؤسسته وإسهامه الفعال فيها". (سلامة، 2003، ص:45)

أما (Bruce) قد عرف الالتزام التنظيمي بأنه: " المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في إتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:

- التطابق (Identificatin): أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيمة للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق (Involvement): والمقصود به الإنهماك أو الإنغماس أو الإنغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء (Loyalty): أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

وهذا التعريف يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم بغض النظر عن قيمته العملية، وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالبا ما تكون على حساب إهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم (بيوتهم) تكون إمتدادا لعملهم. (عبد الباقي، 2004، ص:181)، أما (ديفيز 1989) فينظر إلى الالتزام على أنه درجة إنغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته. (حريم، 2004، ص:100)

أ.2. التعاريف الواردة في الأدبيات العربية:

عرف (هيجان، 1998) الالتزام التنظيمي بأنه: " قوة تطابق الفرد وإندماجه مع منظمته وإرتباطه بها"، والالتزام التنظيمي حالة من الشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة. (هيجان، 1998، ص: 09)

كما عرف كل من (عبد الوهاب وخطاب، 1993) الالتزام التنظيمي بأنه " إستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح وإستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية". (عبد الوهاب وخطاب، 1993، ص: 58)

ويعني الالتزام التنظيمي كذلك: " التعهد بأداء واجبات العمل وما ينبغي أن يقوم به الفرد ويداوم عليه تجاه مهنته وعمله ". (السيد، 1996، ص: 155)

ويعرف كذلك بأنه: " عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم". (فليه، السيد، 2005، ص: 286)

أما (خضير، 1996) فقد عرفت الالتزام التنظيمي بأنه: " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما ه إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. (خضير واخرون، 1996، ص: 77)

أ.3. التعريف الشامل للالتزام التنظيمي:

يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود إتفاق واضح على مفهوم الالتزام، يتجسد في ثلاثة عناصر هي:

- الإعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
- الإستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
- الرغبة الجامحة للبقاء لعضوا في التنظيم. (الطجم، 1996، ص: 106)

وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته وإقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق ذلك، كما يمكن القول أن أغلب المفاهيم التي تمت الإشارة إليها قد ركزت على الالتزام الطوعي الذي ينبع من إرادة الفرد وبإختياره، دون النظر إلى الالتزام القسري، أو ما يطلق عليه بالإذعان، الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية، بما فيها القوانين والتعليمات، والذي يستخدم الأسلوب القسري لرفع درجات الالتزام عند الأفراد كطريق يؤدي في النهاية إلى خلق الالتزام الطوعي أو الإرادي.

2.1. الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة:

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت فكرة الالتزام التنظيمي غير أنها استخدمت تسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية فمنهم من ترجمه مصطلح (Organizational Commîtment) إلى الالتزام التنظيمي، ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي، فقد يحدث التداخل بين الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات ولذلك سيتم عرض كل من الالتزام والمصطلحات القريبة منه كالولاء والانتماء والرضا المهني، والمجارة، والروح المعنوية.

1.2.1. الالتزام والولاء:

يرى بعض الباحثين (George logam) أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل إتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، غير أن هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهؤلاء الالتزام يعد واحد يشترك مع الولاء، أما الدراسات الحديثة في مجال الالتزام التنظيمي فقد أثبتت تعدد أبعاده، وإنطلاقاً من هذا يتحول الولاء من مرادف للالتزام إلى أحد مكوناته الأساسية، فالولاء هو إرتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد ووجهة أخرى داخل أو في محيط المنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالإلتساق والإندماج والإنخراط.

فالالتزام Commitment، والولاء Loyalty لفظان إختلف على كونهما مترادفين، وقد ورد كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وترجمة لكلمة Commitment رغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس على أنهما مختلفين كما تم الإشارة إليه سابقاً. (المثالي. 2002، ص:19)، وقد ورد في العديد من الدراسات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء أو الالتزام، إعتبروهما كلمتين مترادفتين وهم عبارة عن

ترجمة للمصطلح Commitment حيث أن جميع الدراسات السابقة الأجنبية التي أتخذت كمراجع في دراسات سابقة كانت معنونة بمصطلح Organizational Commitment ولم يظهر أن هناك وجود لمصطلح Organizational Loyalty.

وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام التنظيمي بأبعاده المتعددة (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي) أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد مع الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه.

2.2.1. الإلتزام والإنتماء:

يرى (خضر لطفى. 2000) أن هناك بعض الفروق بين الإلتزام والإنتماء يمكن تلخيصها

فيمايلي: (خضر . 2000، ص:38)

- يركز الإلتزام على عضوية الفرد في جماعة ما والإندماج فيها والتوحد معها، بينما يتجاوز الإلتزام هذا المعنى ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما.
- يركز الإلتزام على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الإلتزام فيركز على الصلات والعواطف وكذا الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة.
- كما يركز الإلتزام على عضوية، يركز الإلتزام على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب، ولهذا فهو يحتوي الإلتزام وينميه.

3.2.1. الإلتزام والرضا المهني:

يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا المهني والعكس صحيح.

وهناك عوامل كثيرة ومنفصلة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى، لذا فإن الرضا يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية تجاه العمل الذي يشبع حاجته، أما الإلتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه وجهة ما بصفة عامة والإرتباط بها ككل، بما فيها من أهداف وقيم، ومن ثم فالمشاعر المرتبطة بالإلتزام تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت، بينما يعد الرضا أقل ثباتاً، فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل كالإشراف والأجور وطرق التسيير. (نعموني، 2006، ص:140)

4.2.1. الالتزام والمجارة:

المجارة تتضمن تغيير السلوك نحو الجماعة، كنتاج لضغط فعلي أو متخيل من جانبها وليس بسبب إتساق القيم، ومن ناحية أخرى، لا بد من التفريق بين التغيير المؤقت في الحكم أو المعتقد أو الإتجاه أو السلوك، والذي يزول حينما يتلاشى ضغط الجماعة وبين التغيير الفعلي والمعتقد أو السلوك والذي يستمر بعد زوال الموقف (حسن. 1998، ص:19)، فالالتزام بالمنظمة أو بالجماعة أو بالمشرف الذي لا ينتج عن غتساق قيم وغنما يفرض على العامل، هو مجارة ستزول بمجرد زوال مصدر الضغط.

هذا مع العلم أن الضغوط التي على الفرد لتحقيق الإتفاق قد تكون صريحة مصاحبة بالتهديد أو العقاب، وقد تكون مستترة أو غير مباشرة، إلا أن الفرد يدركها ويتأثر بها، بل قد يكون التأثير بالنوع المستتر من الضغوط أكثر عمقا ووضوحا على إتجاهات الشخص وقيمه من النوع الظاهر العلني، ومن هنا تظهر دقة العلاقة بين الالتزام والمجارة وأهمية عدم الخلط بينهما عند تناول أحدهما أو كلاهما بالدراسة.

5.2.1. الالتزام والروح المعنوية:

إن الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك. (العزیز. 2010، ص:32)

كما عرفت الروح المعنوية على أنها إتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن الروح المعنوية تشمل إندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقاتهم في سبيل إنجازهم وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل، بينما مفهوم الالتزام هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وإرتباطه بها، ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي: (الصيرفي. 2005، ص:225)

- يركز مفهوم الالتزام على درجة إرتباط الفرد بالنظم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لإنجاز أهدافه من خلال إشباعه لحاجاته.
- إن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم في حين أن الالتزام لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم.

- إن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم، في حين أن الالتزام يتصف بالديمومة، وبطبيعة الحال فإن الاختلافات السابقة لا تعني انفصال الروح المعنوية عن الالتزام، فالروح المعنوية تعتبر متغير سابق للالتزام.

وعليه فقد كان موضوع التزام العمال مجالاً للعديد من البحوث في السنوات الأخيرة، ومن ضمن مجالات هذه الدراسات إحتل الالتزام التنظيمي أهم حصة، هذا مع العلم أن بعض الباحثين إهتموا بوجهات أخرى- غير المنظمة- كالالتزام بالمشرف والنقابة والزبائن والحياة المهنية وجماعة العمل وغيرها.

2. أهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه:

1.2. أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث على إرتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإنخفاض درجة الرضا الوظيفي، كما سلطت الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت أن إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل. (الثمالي، 2002، ص:02)

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والإهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (عبد الباقي، 2005، ص:316)

كما تظهر أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
 - إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.
 - إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
 - إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وإنطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمه. (حمادات. 2006، ص:66)
 - إن التزام أفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوذي. 2006، ص:66)
- كل ما سبق يعطي للالتزام التنظيمي أهمية، حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وهذا ما يدفعنا نحن كباحثين إلى توعية المسؤولين بأهمية الالتزام التنظيمي كونه عامل مهم جدا لنجاح المنظمات، فبتعزيز الالتزام تتحقق الفعالية التنظيمية، وبإهماله تكثر السلوكات السلبية وتنعكس سلبا على المنظمة وأهدافها.

2.2. خصائص الالتزام التنظيمي:

يمتاز الالتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص التالية:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن إستعداد 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.

- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب إتجاه 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 الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس والإخلاص للمنظمة. (سلامة. 1999، ص:15)

3. أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور إلتزام الأفراد إتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الدراسات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (مجدي، 2013)، كما حدد العالمان (Meyer & Allen 1990) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة، وتتمثل هذه الأبعاد في:

- الالتزام العاطفي
- الالتزام المعياري
- الالتزام الاستمراري

وبدلا من وجود معزل عن بعضها البعض فإنها قد تظهر معا بصورة متزامنة.

1.3. الالتزام العاطفي: Affective Commitment

ويشير إلى أن الفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة. (مجدي. 2013، ص:27)

إن الإلتزام العاطفي يمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعور تعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، ويعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات. (حسنين. 2004، ص:74)

ويرى آخرون أن الإلتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف، وقد يتطور الإلتزام العاطفي للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس وهي:

- القيم المشتركة
 - وضوح الأهداف وتطابقها
 - الاندماج الشخصي (جيرينبرج، براون ت/رافاعي، بسيوني. 2004، ص:238)
- وقد صنف (Meyer & Allen) هذه الإرتباطات إلى صنفين تمثلت في مجموعة من العوامل التي تجعل العامل يشعر بكفاءته في العمل، ويعزز شعور الإلتزام لديه.

- النوع الأول من العوامل: يقوم على تأكيد إنحياز القدرات مع واجبات العمل السابقة، والعدالة في توزيع المكافآت والتقدير وتوقعات الدعم التنظيمي وبيئة خالية من الصراعات.

- النوع الثاني من العوامل: فينكون من الإنجاز وتحديات العمل والأهداف المنجزة والتوقعات الواقعية والفرص والمشاركات في الإدارة والقيادة فالعاملون الذين يظهرون إلتزاما عاطفيا يشعرون بحاجتهم إلى الاستقرار في العمل مع التنظيم الحالي.

إن التنظيم العاطفي يتعلق بتناسق الأهداف، ورغبة الشخص في الاستقرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك (سلطان. 2004، ص: 209)

كما أن الالتزام العاطفي يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لإقتراب الفرد من المنظمة وإندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات التالية:

- لدي شعور قوي بإنتمائي للمنظمة التي أعمل بها.
- أشعر أنني مرتبط عاطفياً بهذه المنظمة.
- أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.
- سأكون سعيداً بأن أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة. (الصيرفي، 2005، ص: 218)

2.3. الالتزام المعياري: Normative Commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً 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 بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (مجدي، 2013، ص: 27)

كما يشير الالتزام المعياري كذلك إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة فهو أي فرد لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك إنطباعات سيئة لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزم حتى ولو كان على حساب نفسه، وكذلك يعرف بأنه الالتزام المستند إلى القيم، فإضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم.

(جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني، 2004، ص: 216-217)

إضافة إلى أن الالتزام المعياري يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة، ويستخدم الاستفتاء الذي تم طرحه لتقييم الثلاث درجات من الالتزام بعد تطويره، مما أدى لتمكن العلماء من تحديد مستوى التزام الأفراد لمؤسساتهم وربطها بالنتائج المتعددة، وبالتالي لك أن تتخيل مدى تعقيد المشكلات المتعلقة بالمستويات المنخفضة من الالتزام. (درويش، 2007، ص: 130)

وقد تمت الإشارة إلى أن الالتزام المعياري هو نوع آخر من أنواع الالتزام، ويعبر عن الالتزام الشخصي والتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

(الصيرفي، 2005، ص: 219)

3.3. الالتزام الاستمراري : Continuance Commitment

وهو ينبثق من القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع و العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا كانت العوائد التي تقدمها له المنظمات الأخر أفضل من المنظمة التي يعمل بها فإنه لا يتردد بالإنتقال إلى الوضع الآخر. (مجدي. 2013، ص:28)

كما نجد أن هذا النوع يختلف عن أشكال الالتزام التنظيمي السابقة إذ أنه قائم على الحاجة، فالالتزام المستمر يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعض الإحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج، إن العاملين الذين يظهرون إلتزاما مستمرا يشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة. (Boehmaen j. 2006,p217)

ويشير لإعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما إستثمره فيها على مدار الوقت. (جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني. 2004، ص: 217)

كما أن الالتزام الاستمراري يتعلق بالرهان الجانبي ويشير لقوة إحتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.

إن الالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تأثر هذه المنافع إذ ترك الفرد المنظمة. (اندرأوس، معاينة. 2008، ص: 46)

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، متأثرا بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الإيجابية في تنفيذه، مركزا على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جليا برغبته للبقاء بها والإستمرار فيها متمسكا بعضويتها باذلا جهودا جبارة لتحقيق أهدافها.

وهذه الأبعاد الثلاثة تمثل في مجموعها إتجاها ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل بها، وهذا يتفق مع ما إقترحه (كوندي وصالح) من ضرورة أن ينطوي أي تعريف للالتزام التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط لمصالح المنظمة في أبعاده الوجدانية والمعرفية والسلوكية فالاستجابة لمصالح المنظمة قد يحدث لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة، ولعل هذا ما دفع (حمادات. 2006) إلى القول بأن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، ووجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي. (مجدي. 2013، ص:28)

4. مراحل الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات و المشاعر و الإتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز و الاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية فتتمثل في القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي.

(عوامله. 1996، ص:73)

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي. (المعاني. 1996، ص:20)

وتتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي فحسب ولتشي ولافن **welsh & lavan**

نجد أن التزام الفرد يتم عن طريق مرحلتين هما: (العتيبي، سواط. 1997، ص:07)

الأولى: مرحلة إنضمام الفرد إلى المؤسسة التي يريد أن يعمل بها، وفي الغالب يقع إختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي، حيث أن الفرد يحرص على بذله جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.

أما بوكانن (Bouchana) فيرى أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:
(العوفي، 2005، ص ص: 36-37)

1.4. مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، ويكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول (بوكانن) إنه 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 الإتجاهات نحو التنظيم
- الشعور بالصدمة.

2.4. مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وبتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3.4. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتنقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. (حسونة، 2007، ص: 211)

ويشير (أورلي O'reily) إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

أ- **مرحلة الإذعان:** أو الالتزام، فالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

ب- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة:** فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار في العمل بها، فهي تشبع حاجاته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

ج- **مرحلة التبنى:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له، فالالتزام يكون نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه. (الوزان. 2006، ص: 39)

5. محددات الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، مما تنتج أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام التنظيمي، فعلى سبيل المثال: نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام التنظيمي من خلال ما يأتي:

1.5. الإثراء الوظيفي:

هو إعطاء الأفراد فرص جديدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال، وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم، وكان حل فعال جدا لزيادة الالتزام. (سلطان. 2009، ص: 211)

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة، يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2.5. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

3.5. إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام خاصة العاطفي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند إختيار الموظفين الجدد بحيث يتم إختيار من تتوافر فيه تلك القيم. (جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني، 2004، ص: 219-220).

6. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، إلا أن دراسات (روبرت مارشن وماناري) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي.

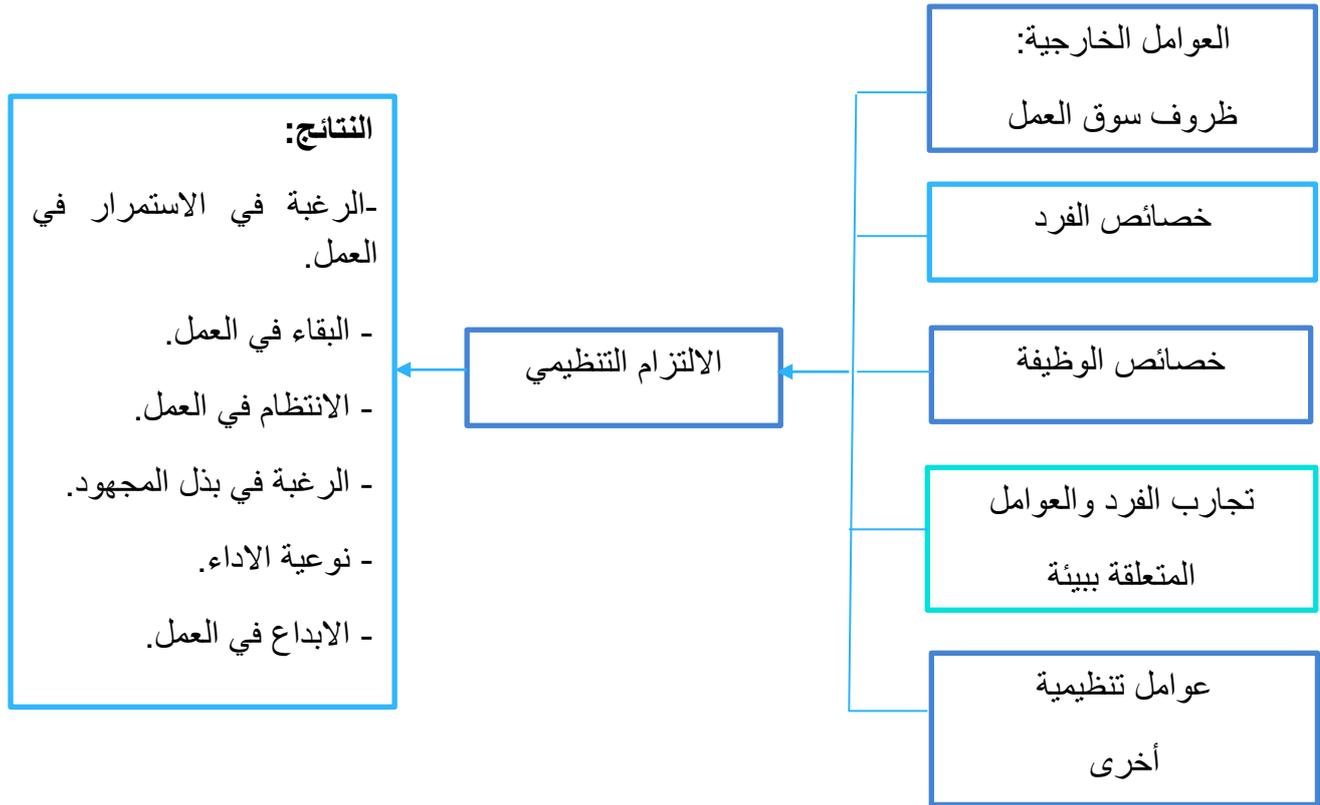
وقد أشار (العبادي، 1420) إلى تلك العوامل التي حددها (ستيرز 1977 Steers) في ثلاث مجموعات وهي: الخصائص الشخصية، صفات وخصائص العمل، الخبرة أثناء العمل.



شكل رقم (03): يوضح مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند (Steers)

المصدر: (اللوزي، 2003، ص:124)

أما (خطاب، 2001) فقد صنف تلك العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي إلى: عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية، عوامل تتعلق بخصائص الفرد، عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة، عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية، وعوامل تنظيمية أخرى والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم: (04) يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

المصدر: (خطاب. 2001، ص:147)

1.6. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الإختيار على إتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سميا هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة. (الوزان. 2006، ص:41)

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، وكان قرار الإختيار بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة إختيار بالنسبة للفرد ويؤدي ذلك الى إنخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع خاصة في بدء العمل.

وتؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام، خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

وقد تبين من بحث قامت بيه **(خطاب. 2001)** عن إتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وقد كان أحد أسباب في ذلك إدراك العاملين للإرتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن إنخفاض حركة الأفراد بين أقاليم الدولة، وإنخفاض فرص العمالة بها، هذا ما أثر على إتجاهات العاملين بالنسبة للالتزام التنظيمي بالإرتفاع.

2.6 معلومات متعلقة بخصائص الفرد:

أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثر الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية للفرد مثل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الراتب، دوافع وقيم الافراد.

1.2.6.1 العمر:

ويقصد به "عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة"، كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فلقد أثبت **(لوثانز وتايلور 1989 Luthans & Taylor)** وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزاماً بالمنظمة من نظرائهم صغار السن، بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر و الالتزام التنظيمي، ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الإرتباط الموجب بين هذين المتغيرين. **(الفضلي. 1997، ص:82)**

2.2.6.2 عدد سنوات الخبرة:

إختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات الى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي إلا أن **(1994Buchanan)** توصل إلى أن معدل الالتزام التنظيمي

يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة ثانية. (الوزان، 2006، ص:42)

ويمكن القول أن وجود إرتباط موجب ما بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة منها، أنه مع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى إرتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى المعنوية كانت أو المادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك المنظمة للعمل في منظمة جديدة.

3.2.6. الجنس والحالة الاجتماعية:

رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تحفصت أثر الجنس (الذكور والاناث) كمتغير أساسي، إلا أنها في سعيها لتكوين الكيان المعرفي في مجال الإدارة، لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة، بل كانت معظم الصياغات عامة وغير محددة للنوع، غير أن النظرة إلى المرأة العاملة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تغير عبر الزمن، والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت مناطق عمل مخصصة للرجال فقط في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعها أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكرًا على الرجال أصبح للمرأة العاملة فيها نصيب كبير، وقد توصلت العديد من نتائج الدراسات على تأكيد أثر نوع أو جنس الموظف على الالتزام التنظيمي.

وعلى نقيض ذلك نجد أن بعض الباحثين يرى أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤشر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أن عددا من الباحثين يؤكد أنه كلما إرتفع التأهيل العلمي للمرأة إرتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها. (الفضلي، 1997، ص:82)

4.2.6. المؤهل العلمي:

وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات، وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد

الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، في حين وجد **(العتيبي)** أنه كلما ارتفع معدل عمر الفرد ارتفع تأهيله العلمي، و معدل التزامه التنظيمي. **(الفضلي، 1997، ص:83)**

5.2.6. المستوى الوظيفي للفرد:

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، حيث أشار **(العتيبي)** إلى وجود علاقة إيجابية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له **(العتيبي، سواط، 1997، ص:97)**، وأكد **(الفضلي)** على العلاقة السلبية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له **(الفضلي، 1997، ص:84)**، إذ إنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد، تراجع متوسط التزامه، ولعل السبب في ذلك هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية، خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية لمراكز أعلى وتوزيع المكافآت، وتزداد الأمور تعقيدا بالنسبة لشاغلي المواقع القيادية بدرجة مدير إدارة، حيث يكاد يكون الطريق شبه مغلق أمام العديد من هؤلاء نتيجة وجود معايير أخرى لا علاقة لها بجودة الأداء لشغل المواقع الأعلى، خاصة على مستوى وكيل وزارة مما يتوقع أن ينعكس سلبا على اتجاهاتهم نحو العمل والتنظيم.

6.2.6. الراتب:

يقصد به "العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام"، وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالبا أن يفي راتبه بالتزاماته المادية، وهو يتوقع أن يحقق جهده وإخلاصه للعمل عن بعض العوائد أو النواتج المرغوبة، وإن كان المديرين هم ممثلي المنظمة في مكافئة المرؤوسين، فإن الموظف يتوقع من مديره نوعا من رد الفعل الإيجابي نحوه المتمثل في الراتب، فإن تحقق هذا التوقع، أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة، أما إذا لم يتحقق هذا التوقع وبقي الموظف مستمرا في عمله فإن التزامه يكون في الغالب بقائيا، ومن الملاحظ ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الراتب على الالتزام التنظيمي منها دراسة **(زايد، 1996)** التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي و الالتزام المستمر و الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل. **(زايد، 1996، ص:163)**

7.2.6. دوافع وقيم الأفراد:

كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة، زاد الالتزام التنظيمي، فتطبيقات نظام الإدارة الأبوية والأمان الوظيفي باليابان وما يرتبط بها من إشباع لحاجات الأفراد يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمات اليابانية.

ويتأثر الالتزام أيضا بدوافع الانجاز العليا للأفراد الذين لديهم دافع الانجاز مرتفع، ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون مرتفعة، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية تؤثر أيضا على الالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة، وتؤثر القيم على الالتزام أيضا، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، والذين يرون على أنه الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم، يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفع. (الوزان، 2006، ص: 44)

3.6. عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالأهمية والمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابا بالالتزام التنظيمي، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي. (الهاجري، 2003، ص: 52)

4.6. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تتمثل في السياسات ووضوح الأهداف والمناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافر المتبع وهي كالاتي:

1.4.6. السياسات التنظيمية: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع

حاجات الأفراد العاملين في التنظيم (العوفي، 2005، ص: 37)، وهي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الافراد، من خلال تبني سياسات و إجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد

على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات، والتي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى " بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا و الإطمئنان و الإنتماء ثم الالتزام التنظيمي". (اللوزي. 1999، ص:126)

فخصائص العمل مثلا لا بد أن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات الفرد ورغباته حتى يقوم بالأداء المطلوب ويحقق الإنتاجية المتوقعة منه (الهاجري. 2003، ص:52)، لأن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح (المعاني. 1999، ص:47)، وتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولية في العمل على إشباعها، وقد أشار ما سلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الاحترام وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات.

2.4.6. وضوح الأهداف والأدوار: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام

التنظيمي لدى العاملين فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة وكانت أدوارهم كذلك، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءات الإدارية.

3.4.6. مشاركة العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية

على تحقيق أهداف التنظيم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، فقد عرف دايفن المشاركة بأنها: "إندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيمايلي: (اللوزي. 1999، ص:130)

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على إستخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.
- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- أنها تعمل على تنمية المهارات في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أكدت بعض الدراسات منها دراسة (زايد. 1996، ص:48)، (العجمي. 1998، ص:72)، أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي، كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهماتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على التزامهم التنظيمي وكذلك على شعورهم بالعدالة التنظيمية.

4.4.6. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الاشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي".

ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي "أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم". (القيوتي. 1993، ص:150)

فالمناخ التنظيمي هو "ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد"، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي. (العميان. 2005، ص:307)

ومن المفترض أن المنظمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن المنظمات ذات البيئات المتسلطة والمثبثة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي، ولذا من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين. (المعاني. 1999، ص:39)

5.4.6. إيجاد نظام مناسب للحوافز: تعبر الحافز عن "تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي

تقدم للفرد الاشباع المطلوب بـدرجات متفاوتة- لحاجاته الناقصة" (عبد الوهاب.1982، ص:17)، وترتكز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها.

لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وإنخفاض التكاليف، وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين. (عبوي. 2006، ص:211)

6.4.6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم

كأعضاء في بيئة عمل واحد يرسخ معايير أداء متميز لأفرادها، مما يترتب عليه زيادة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي بالمنظمة والولاء لها. (حريم. 2004، ص:340)

7.4.6. الثقافة التنظيمية: هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيرا

كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة و المديرين الإهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والطقوس و الممارسات التي طورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منها عاملا بين أعضاء التنظيم، حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء، ذلك أن للثقافات في المجتمعات تأثيرا واضحا على السلوك خارج المنظمات وداخلها، لتؤثر في عملية إتخاذ القرارات وتحديد أنماط السلوك و الإتجاهات نحو المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدير أو بمروسيه. (القيوتي. 1993، ص:286)

8.4.6. نمط القيادة: أن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو

عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الافراد. (اللوزي. 1999، ص:126)

وتجدر الإشارة هنا أن النمط القيادي يؤثر تأثيرا بالغا على إتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدها الكثير من العاملين، ممن يعتقدون أن الوساطة الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على الوظيفة المناسبة، كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم وإستمرارهم في المنظمة، وإلتزامهم التنظيمي في تحقيق شعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

5.6. عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في إتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي.

كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الإلتزام التنظيمي حيث أن المنظمات ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل التنسيق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجابيا على الإلتزام حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المرؤوسين وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقى أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى التزاهم. (الوزان. 2006، ص:42)

بينما نجد دراسة قام بها (Stevens) والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم المنظمة، وجود الرقابة، نطاق الرقابة، مركزية السلطة وقد خلصت إلى أن أيا من هذه المتغيرات لا يرتبط بالالتزام بشكل قوي. (خطاب. 2001، ص:147)

- **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو إرتباطه النفسي بالعمل أو بالمنظمة، أو عوامل تتعلق بإختياره العمل.
- **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في إتخاذ قرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

- **عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد إختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن إختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. (حمادات، 2006، ص:70)

7. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

نظراً لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات لما له من آثار إيجابية كبيرة في تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر بعض الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي: (العتيبي، 2008، ص: 81)

1.7. المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة الشائعة الإستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- كثرة الغياب عن العمل.
- دوران العمل.
- كثرة حوادث العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2.7. المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة

الالتزام، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجابياً وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

- إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

وفي هذا الصياغ طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها والتي سوف نتناول بعضها وهي: (حنونة، 2006، ص:21)

- **مقياس ثورنتين:** والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

- **مقياس بوتر وزملانه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة
- ولائهم وإخلاصهم لها.
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.
- وإستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

أ- **مقياس مارش ومافري:** اللذان قدما مقياس للالتزام ويتكون من 4 فقرات وقد أستخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- تعزيز إستحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.
 - إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- ب- **مقياس جورج وزملائه:** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت عن واحدة من القيم التالية: (خضير وآخرون، 1996، ص: 79)
- استخدام المعرفة والمهارة.
 - زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
 - العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
 - بناء سمعة جيدة.
 - العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
 - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- ج- **مقياس كوردين وزملائه:** والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر وهي:
- المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر.
 - المعتقدات.
 - الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة.
- وتم تحديد ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة إستهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين المصدر الثالث 84 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية وهي:
- * 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
 - * 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
 - * 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
 - * 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (حنونة، 2006، ص: 22)

8. نتائج الالتزام التنظيمي:

يترتب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين آثارا متعددة سلبا أو إيجابا، حيث أن ذلك المستوى يؤثر على عدة متغيرات تنظيمية في العمل منها: (اللوذي، 1999، ص:133)

أ- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها "إتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل"، فالإتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وعليه فالروح المعنوية المرتفعة هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليه تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

ب- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الابداع الوظيفي، كما يشير أحد الكتاب إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والابداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الابداعات في المجال الوظيفي.

ج- **تسرب العاملين:** يعرف (مويلي) التسرب بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا" (مويلي، ت/المقطوش، 1986، ص:23)

ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب عليه آثار سلبية منها:

- **تعطيل الأداء الوظيفي:** الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والتعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة.

- الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل المزايا، بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة.
 - ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن الوظائف الجديدة وما يتبعها من تكاليف لتدريب العاملين، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة... الخ
 - زيادة أعباء العمل: نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وجهد وإستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر، فالأفراد الذين يشعرون بالالتزام عميق إتجاه مؤسساتهم يسلكون سلوك مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الالتزام حيث أن الالتزام يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل والدلائل على ذلك: (سلطان، 2004، ص: 21)
 - * يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة في البحث عن وظائف جديدة.
 - * المستوى المنخفض من الالتزام يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد الأفراد الأكثر التزاما أكثر عطاء بطبيعتهم.
 - * المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة، كل ذلك ولد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستور الالتزام التنظيمي.
- وعليه تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات (على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمات) نتائج ايجابية وأخرى سلبية نوجزها فيما يلي:

1.8. على مستوى الفرد:

- حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل:
- زيادة مشاعر الانتماء

- الأمان التصور الذاتي الإيجابي
- القوة
- وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. (الوزان، 2006، ص: 48)

بينما **النتائج السلبية** تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم إتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

8.2. على مستوى جماعة العمل:

حيث تتمثل **النتيجة الايجابية** لجماعات العمل فيما يلي: (الصيرفي، 2005، ص: 229)

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.
- في حين أن **النتائج السلبية** على مستوى جماعة العمل تتمثل في:
- إنخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- إنخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- وفي هذا الصدد يرى (أوليفر **Oliver**) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن إرتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.
- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل إنفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

3.8. على مستوى المنظمات:

بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن **النتائج الايجابية** له تتمثل فيما يلي: (مزياني، 2003، ص: 33)

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، إنخفاض نسبة الغياب والتأخر، معدل الدوران.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- العقد النفسي: تعتبر " دليس روسو" باحثة وأكاديمية إستثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي، لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تنفق " دليس روسو و سنيهال"(1998) مع هذه الفكرة حيث ترى أن العقد النفسي هو إعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل.

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي:

إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف إذ أن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الإبتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

جدول رقم(01): يوضح الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	1- الفرد
- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.	- الشعور بالانتماء والارتباط	
- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.	- الأمان	
- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي.	- الأهداف والاتجاه	
	- التطور الذاتي الإيجابي	
	- المكافآت التنظيمية.	
	- الجاذبية للعاملين.	2 - جماعة العمل
- التفكير الجماعي.	- ثبات العضوية.	
- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.	- فعالية الجماعة.	
- الصراع بين الجماعات.	- التماسك.	3- التنظيم
- انخفاض القدرة على التطور والتكيف.	- جهود الفرد.	
	- انخفاض معدل الدوران.	
	- انخفاض نسبة الغياب.	
	- انخفاض نسبة التأخير.	
	- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.	

المصدر: (الصيرفي، 2005، ص232)

وفي الأخير فإنه مع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي وما يخلفه على التغييرات الوظيفية للفرد، إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية -على الأقل من وجهة النظرية- وهي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى معدلات جيدة للأداء والرضا عن العمل، وإنخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي للفرد.

ومنه يجب على مشرفي الموارد البشرية الإهتمام بالجانب الإنساني وخاصة النفسي لزيادة إرتباط الفرد بمنظمتهم والتقليل من السلوكات السلبية، ومنه تحقيق التزام أكبر.

خلاصة الفصل:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فيعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، نتيجة لعلاقته التبادلية مع المنظمة أو جماعة العمل أو غيرها من الجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها.

وينتج عن هذه العلاقة الشعور بالواجب تجاه منظمته والتزامه لها وشعوره بالمسؤولية تجاهها وكل مساس بها هو مساس به وعليه فالالتزام التنظيمي يبقى أهم وجهة من الصعب تجاوزها في دراسة مثل هذا الموضوع.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الفصل الرابع: لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

1. تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وأهم مراحل إنشائها
2. أهمية مديرية التوزيع على المستوى الوطني
3. أهداف مديرية التوزيع على المستوى الوطني
4. التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع على المستوى الوطني
5. لمحة عن مديرية التوزيع بالأغواط
6. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط
7. مهام قسم الموارد البشرية

1. تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وأهم مراحل إنشائها:

1.1. تعريف المديرية على المستوى الوطني:

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

2.1. مراحل إنشاء مديرية التوزيع:

مرت مديرية سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

- **مرحلة 1944-1947:** لقد أنشأت هذه المديرية من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية سنة 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي Le Bon Company وسميت باسمه Bon Le ، ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء دون الغاز وإستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

- **مرحلة 1947-1969:** في هذه المرحلة ظهرت مديرية سونلغاز تحت إسم كهرباء وغاز الجزائر AGE والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

- **مرحلة 1969-1991:** وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأسيس مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 الذي ينص على حل AGE وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

- **مرحلة ما بعد 1991:** في ديسمبر 1991 أصبحت المديرية العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ 20% من رأس مال المديرية وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والإعتماد على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص).

- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

- **مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي أتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

ولقد إنطلقت إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

● **مرحلة 2005:** تميزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما إستدعى رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن إستثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير عامة.

3.1. مهام مديرية التوزيع على المستوى الوطني:

يتركز النشاط الرئيسي للمديرية في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع، حيث تستعمل المديريات محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي، وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، مما تجدر الإشارة إليه أن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها مؤسسة سوناطراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمديرية سونلغاز، حيث أن المديرية تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سوناطراك.

2. أهمية مديرية التوزيع على المستوى الوطني:

تعتبر "سونلغاز" SPA من أهم المديريات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل التراب الوطني، ما أهلها لأن تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للإقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بهد سوناطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، لتكون من المنظمات الاستراتيجية التي تحظى بإهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع بتوفير إستعمال الطاقوتين الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة وما توفره من خدمات كبيرة سواء للمواطنين أو للإقتصاد الوطني، نبقى في مجال الترتيب حيث نجد أن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة مصنفة بذلك بأفضل المؤسسات الجزائرية على مستوى إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات، بلديات، مدن وقرى الوطن، ما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الإقتصاد الوطني، حيث إندمجت في سياسة الطاقة

الداخلية للبلاد فاحتكار إنتاج ونقل وتوزيع وإستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى لسونلغاز عزز من مكانة هذه المؤسسة.

3. أهداف مديرية التوزيع على المستوى الوطني:

إن أبرز ما تهدف سونلغاز الى تحقيقه يتمثل في ما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع مؤسسات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل مؤسسة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارجها.

4. التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع على المستوى الوطني:

في 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي لتخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد إستراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية إنطلاقاً من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
- تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق- وسط – غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

و كل مديرية جهوية تحتوي على 05 أقسام وهي:

- قسم الموارد البشرية.
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية.
- قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم إستغلال الكهرباء.
- قسم إستغلال الغاز.
- قسم المالية والمحاسبة.
- شعبة الشؤون العامة.

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبحت كمديرية ولائية و ينطبق الهيكل التنظيمي على كل المديريات في الولايات الأخرى (أنظر للملحق رقم (01)).

5. لمحة عن مديرية التوزيع بالأغواط:

تعتبر سونلغاز مركز التوزيع بالأغواط صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل تتمثل في أعمال التوزيع وإستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها.

1.5. نشأة وتطور مديرية التوزيع سونلغاز بالأغواط:

أنشئ هذا المركز في 01 جانفي 1977 حيث كان يشرف على منطقة الجنوب لولايات الاغواط، غرداية، تمنراست، حيث كانت تعرف بمقاطعة الاغواط (Subdivision Laghouat) والتي تهتم بالإشراف على جميع العمليات المتعلقة بالتوزيع والصيانة عبر هذه المناطق، وفي سنة 1995 انفصلت مندوبية غرداية لتصبح مركزا مستقلا عن مركز الأغواط.

تعتبر سونلغاز ولاية الأغواط فرع تابع للمديرية العامة للتوزيع بالوسط (البلدية) وتحتوي على ثلاث (03) مقاطعات:

مقاطعة الاغواط، مقاطعة حاسي الرمل، مقاطعة أفلو، حيث تم هذا التغيير في جويلية 2004.

2.5. تعريف مديرية التوزيع بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) وإستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى قريب أو بعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 2004 أصبحت مديرية جهوية وفي سبتمبر 2013 تم معالجة إتفاقية بولاية البلدية وتلخص محتواها في أن يتم فصل مديرية الأغواط عن المقر الرئيسي بالبلدية.

3.5. أسباب إنشاء مراكز التوزيع:

مباشرة بعد صدور التعليمات المتعلقة بنظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع إحتياجات وتغيرات السوق أنشأت مراكز التوزيع على مستوى كل ولاية ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- تمثيل المديرية على المستوى المحلي مما يؤدي إلى اللامركزية في التسيير.
- إعطاء نوع من الإنتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن.
- تشجيع إستعمال الطاقتين (الكهرباء و الغاز) وجعلها في متناول الجميع.

4.5. مهام مديرية التوزيع بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة مسبقا من طرف مديريةية الوسط لإستعماله في الخدمات التي تقوم بها، وكل النشاطات التي تمارسها، ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين، أي تلبية حاجات الزبائن من طاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجها والاستمرارية في الخدمات.
- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية إحتياجات الزبائن، وتعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية.

- إستمرارية الخدمات للمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

6. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط:

تضم مديرية التوزيع بالأغواط 417 عامل (إطارات، مؤهلين، منفذين) بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية، وهذا ما يوضحه الملحق رقم (02) المتمثل في الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط، وتحتوي مديرية التوزيع على:

- **مدير التوزيع:** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية، وعلى المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.

- يتعهد أمام المدير بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- * الإمضاء على الوثائق المحاسبية.
- * إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل علاوات، ترقية... الخ.
- * يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الإختامية للمديرية.
- * يشرف على الموازنات التقديرية.

● الأمانة.

- مكلف بالشؤون القانونية.
- مكلف بالإعلام والإتصال.
- مهندس مكلف بالأمن.
- مكلف بالأمن الداخلي.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم إستغلال شبكة الغاز.
- قسم استغلال شبكة الكهرباء.
- قسم الدراسات والأشغال.
- قسم المالية والمحاسبة.

- مصلحة أنظمة الإعلام الآلي.
- شعبة الشؤون العامة.

7. مهام قسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم من المؤسسة، كما يحضر اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال).

وهذا قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية، كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي، وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة، كما أنها تصدر قرارات ومقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإجابة على التقاعد) وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم، ويعمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال، ويحتوى على مجموعة من المصالح كما يوضحه الملحق رقم (03).

1.7. مصلحة الإدارة: تعمل هذه المصلحة على تحضير برنامج الأجور من خلال مخطط

العناصر المتغيرة وهذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور وكذلك:

- ضمان تسيير المورد البشري للمديرية.
- متابعة وتحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال.
- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمل.
- تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال.
- تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

2.7. مصلحة التكوين: وتعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- إحصاء جميع العمال وضمان التكوين الجيد لهم.
- تحليل وتحديد إحتياجات التكوين.
- إطلاع المسيرين على مختلف إحتياجات التكوين.

- إعداد مخطط التكوين.
- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا.

3.7. مكلف بتمية الموارد البشرية:

يهتم بالإحصاء السنوي للعمال ونسبة نمو عددهم بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات من التوظيف، ومتابعة المسار الوظيفي للعمال و إعداد لوحة القيادة بصفة دورية كل ثلاثة أشهر.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

2. حدود الدراسة

3. منهج الدراسة

4. مجتمع الدراسة

5. أدوات جمع البيانات

6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة والتعريف بمتغيراتها في الفصول السابقة من الجانب النظري ومن أجل تعميم الفهم للوصول الى مثال تطبيقي ارتأيت إجراء دراسة تطبيقية (ميدانية) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة الأغواط ، وهذا لما للدراسة الميدانية من أهمية في البحث العلمي، إذ تمكن الباحث من إستثمار معلوماته النظرية، وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها، كما يتوقف نجاحها على كيفية التطرق الى موضوعها ونوعية الأسلوب المستعمل لمعالجة هذا الموضوع ولهذا يجب إتباع جملة من القواعد المنهجية لإضفاء الصبغة العلمية والكشف عن الأسباب والنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة.

إذ تتناول الباحثة في هذا الفصل من الجانب التطبيقي الدراسة الاستطلاعية وأهم خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية، ومجالات الدراسة البشرية والمكانية والزمانية والمنهج المتبع في الدراسة، ثم نستعرض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات اللازمة للدراسة من بناءها وثباتها، وأخيرا توضح الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة وصياغة فرضيات البحث على ضوءها.

ويعرف (ماثيو جدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة". (ماثيو دس، ص:26)، وعرفت كذلك بأنها "الأساس الجوهرى لبناء البحث كله". (مختار، 1995، ص:47)

وعلى هذا الأساس هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

1.1. هدف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها، وجمع معلومات وبيانات عنها، مع استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث و صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهد للدراسة الأساسية، كما تهدف كذلك للتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي. (مطوع، 2000، ص:39)

وتسمح لنا الدراسة الاستطلاعية بمعرفة مدى صلاحية أدوات البحث من حيث، خصائصها السيكومترية أي ثباتها وصدقها، والوقوف على مدى القصور فيها بهدف تعديلها إذا وجب الأمر ذلك، بالإضافة إلى تحديد جوانب القصور في إجراءات أدوات جمع البيانات، كما يمكن تعديل التعليمات الخاصة بأدوات الدراسة.

مما سبق كان هدفنا من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو التحقق من إمكانية الوصول إلى العينة المستهدفة، وكذلك معرفة مدى صلاحية الاستبيان المخصص لجمع البيانات والمعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة وذلك من خلال تقدير الوقت الذي قد يستغرقه، مدى وضوح عباراته وقدرة عينة الدراسة على الإجابة عنها.

2.1. التقنية المستعملة:

إعتمدت الباحثة على اللقاءات أو ما يسمى بالمقابلة الاستكشافية واستمارة استبيان موجهة للعمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونغاز)، إذ شملت الإطارات والعمال المؤهلين والعمال المنفذين.

3.1. عينة التطبيق:

تم توزيع استمارة استبيان على بعض الموظفين التابعين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمقاطعة الأغواط، وكان عددهم 20 عامل موزعين على 3 وحدات، عمال من مقر المديرية وعمال من الوكالات التجارية التابعة للمديرية.

أجريت مقابلة مع كل من مدير مقاطعة الاغواط ورئيس قسم الموارد البشرية ورؤساء المصالح التابعين لقسم الموارد البشرية (مصلحة الإدارة، مصلحة التكوين، والمكلف بتنمية الموارد البشرية) بالإضافة الى بعض العمال من مختلف الفئات بما فيها من إطارات ومنفذين ومؤهلين، أجريت المقابلات ابتداء من 01 فيفري 2014.

4.1. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية يمكن أن نخرج بمجموعة من الاستنتاجات التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ساعدت الدراسة الإستطلاعية على ضبط عينة البحث و كذا التعرف على التوزيع الجغرافي للعينة و هذا ما سهل للباحثة الوصول الى أفراد العينة أثناء توزيع الإستبيان .
 - التعرف على مدى ملائمة عبارات أداة الدراسة من حيث الوضوح.
 - حصر المجتمع الاحصائي حيث تعرفنا على عدد الوحدات الموجودة على مستوى الولاية وكذا عدد العاملين في كل وحدة.
 - قياس معامل ثبات وصدق أداة الدراسة بعد توزيع أداة الدراسة (الإستبيان) على عينة مكونة من 20 عامل من خارج عينة الدراسة.
- وقد توصلت الباحثة الى بعض المعلومات والتي تخدم موضوع بحثنا أهمها أن معظم العمال يشكون من نقص الأجور مقارنة بمؤسسات أخرى خاصة فئة الإطارات بالإضافة الى نقص المحفزات والعلاوات، ولقد لمسنا لدى العمال وضوحا في الاعمال التي ينجزونها، إذ أن مهامهم محددة مسبقا.

2. حدود الدراسة: (مجالاتها)

إشتمل بحثنا على الحدود التالية:

2.1. الحدود البشرية: شملت دراستنا على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط (مقاطعة الأغواط).

2.2. الحدود المكانية: قامت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة الأغواط ، أما الدراسة النهائية فكانت محصورة تحديدا في مقاطعة الأغواط في كل من مقر المديرية والوكالات التجارية التابعة لها (الوكالة التجارية أ وسط المدينة، والوكالة التجارية ب المعمورة)

3.2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2013- 2014 إبتداء من ديسمبر 2013، ونزلت الباحثة إلى الميدان في فيفري 2014 وخلال هذه الفترة تم التعرف على ميدان الدراسة، ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أن نلخص المراحل التي مرت بها الدراسة كما يلي:

- أ- مرحلة النزول إلى الميدان وبداية الدراسة الاستطلاعية.
 - ب- المرحلة التجريبية التي تم فيها قياس ثبات وصدق الاستبيان، وهذين المرحلتين من الدراسة الاستطلاعية.
 - ج- مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيانات على عينة البحث النهائية.
- 3. منهج الدراسة:**

تختلف المناهج باختلاف المواضيع إذ أن طبيعة موضوع الدراسة تفرض على صاحبه إتباع منهج معين لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة لديه باعتبار أن المنهج هو التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلون، أو من أجل البرهنة عليه للأخرين حيث نكون بها عارضين ويرى "محمد على" في هذا الصدد أن المنهج هو "الطريق التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقعة الاجتماعية وتسهم في تحليل ظواهره". (بوحوش، ذنبيات. 2001، ص:145)

كما يعرف على أنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (بوحوش، ذنبيات. 1995، ص:130)

ويعرف كذلك " بأنه خطوات منتظمة يتخذها الباحث لمعالجة مسألة أو أكثر وتتبعها للوصول إلى نتيجة محققة يمكن الاستفادة منها". (مطوع. 1981، ص:11)

كما أنه " الطريق الذي يقود الباحث الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية". (الراجحي. 2003، ص:78)

وبما أن دراستنا تهدف إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، فقد إستعانة الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي.

والمنهج الوصفي هو من أكثر المناهج شيوعا وإنتشارا وإستخداما في الدراسات التربوية والنفسية وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع إعتادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا دقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث، وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها تتعدى الوصف الى التفسير، وذلك في حدود قدرة الباحث على التفسير والاستدلال، وبالإضافة الى المنهج الوصفي قد تم استخدام المنهج الاحصائي في هذه الدراسة والذي ساعدنا على تحويل المعطيات الكيفية الى معطيات كمية، أو كما قيل بأن الإحصاء يعني التعبير عن ظاهرة معينة بالأرقام. (داودي، بوفاتج. 2007، ص:81)

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الوقائع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة. (عبيدات. 2003، ص:191)

فمفهوم البحوث الوصفية يرتبط بتوضيح واقع الحوادث والأشياء، ولا يتوقف توضيح أو وصف الواقع على تقرير حقائقه الحاضرة كما هي، بل يتناول بالتحليل والتفسير لغرض إجراء الاستنتاجات المفيدة لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكماله أو إستحداث معرفة جديدة به، فهو يهدف الى فهم الحاضر ببيانات وحقائق وإستنتاجات واقعية لتوجيه المستقبل. (حمدان. 1989، ص:66)

وعليه وإطلاقاً من محور أهداف البحث حول دراسة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المعتمد على الطريقة الارتباطية باعتباره أنه " يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغير أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، والتعبير عنها بصورة رقمية " (ملحم. 2000، ص:348)، حيث يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات وطبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة في إتجاهات أكثر تحديدا وتعمقا، وعليه فهو مناسب لما يرمي إليه هذا البحث.

كما إختارنا هذا المنهج نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع.

4. مجتمع الدراسة وعينته:

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

1.4.1 مجتمع الدراسة:

يعرفه (Grawitz) على "أنه العناصر منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي

ترتكز عليها الملاحظات". (أنجرست / صحراوي وآخرون. 2004، ص:298)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) بمقاطعة الأغواط والبالغ عددهم 256 عامل حسب رئيس قسم الموارد البشرية ومسؤول مصلحة التكوين، مع العلم أن المجتمع الكلي للمديرية الولائية قدر عددهم ب417 عامل على مستوى ثلاثة (3) مقاطعات (مقاطعة حاسي الرمل، مقاطعة الاغواط، مقاطعة أفلو)، وشملت المقاطعات السابقة الذكر على 108 إطرارات، 214 عامل مؤهل، 95 عامل منفذ ونظرا لتعدد المقاطعات وتواجدها في أماكن متفرقة ومتباعدة عن مقر الولاية إرتأينا أن يكون مجال الدراسة محددًا في مقاطعة الاغواط ، إذ تشمل عمال على مستوى مقر المديرية والوكالات التجارية التابعة لها.

جدول رقم (02): يوضح مجتمع الدراسة

مقاطعة الأغواط	عدد أفراد المجتمع	النسبة المئوية
مقر المديرية	180	70.32%
الوكالة التجارية أ (وسط المدينة)	42	16.40%
الوكالة التجارية ب (المعمورة)	34	13.28%
المجموع	256	100%

نلاحظ أن مجتمع الدراسة يتكون من 256 عامل عبر ثلاثة وحدات مقسمين بين إطرارات 95 عامل، مؤهلين 111 عامل، ومنفذين 50 عامل، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

2.4. عينة الدراسة:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين" (أنجرس /اصحراوي وآخرون.2004، ص:301)، وتعرف كذلك: " بأنها مجموعة من أشخاص البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها من جوانب مختلفة". (محمد. 1986، ص:181)

عينة البحث هي عينة عشوائية بسيطة حيث تتميز بأنها يمكن الحصول عليها بطريقة سهلة وميسرة، كما أن فرص الاختيار لجميع أفراد المجتمع متساوية احتماليا وتسمى هذه الحالة بالفرصة غير الصفريّة، مما يساعدها بأن تكون عينة ممثلة للمجتمع بصورة كبيرة، فكل فرد يحمل خصائص المجتمع ويمثله، إذا تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، وكان مجموع الاستثمارات التي وزعت على العينة 128 استثماراً ما نسبته (50%) من المجتمع الأصلي، حذف 3 إستثمارات لأنها لم تستوفي الشروط اللازمة ونقصها للبيانات أو لعدم إتمام ملئها كاملة وإحتفظنا بـ 125 استثماراً صالحة للدراسة تتمثل في (48,82%)، من المجموع الكلي الذي بلغ 256 عامل وهذه النسبة بإمكانها تمثيل المجتمع الاحصائي تمثيلاً جيداً.

فجاء توزيع الاستثمارة كما هو مبين في الجدول رقم (03):

جدول رقم (03): نسب إسترجاع الاستبيانات من طرف أفراد العينة.

نسبة الاستجابة العائدة	عدد الاستثمارات		مقاطعة الأغواط
	الاستبيان الصالح للتفريغ	الاستبيان الموزع	
70.4%	88	90	مقر المديرية
16%	20	21	الوكالة التجارية أ (وسط المدينة)
13.6%	17	17	الوكالة التجارية ب (المعمورة)
100%	125	128	المجموع

لقد تم توزيع 128 استبيان على أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 50 % من مجموع أفراد المجتمع الكلي للدراسة، أسترجم منها 125 استبيان بنسبة 97.65 %، والملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاستبيانات الصالحة للدراسة والتحليل كانت متقاربة بين مختلف الوحدات، حيث بلغت نسبة الاستبيانات الصالحة للدراسة بمقر المديرية 70.4 % وبنسبة 16 % للوكالة التجارية أ (وسط المدينة)، أما الوكالة التجارية ب (المعمورة) فكانت نسبة الاستبيانات الصالحة للدراسة 13.6 % ومنه يمكن القول أن إستجابة أفراد العينة للدراسة والإجابة على الاستبيانات كانت عالية في كل الوحدات، وهذا نظرا لحساسية الموضوع و إرتباطه بخصائص وسمات الفرد الشخصية.

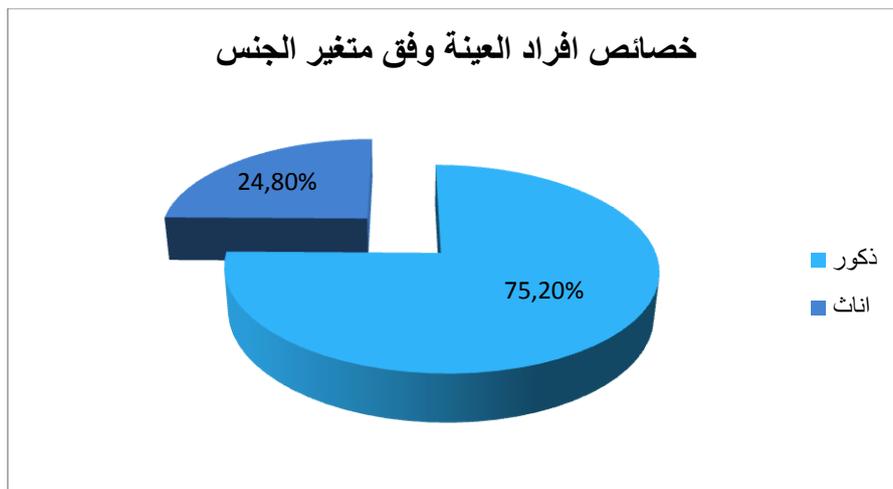
1.2.4. خصائص عينة الدراسة:

تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها الجنس والأقدمية والمستوى التعليمي.

* حسب متغير الجنس:

جدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75.2%	94	ذكور
24.8%	31	اناث
100 %	125	المجموع



الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

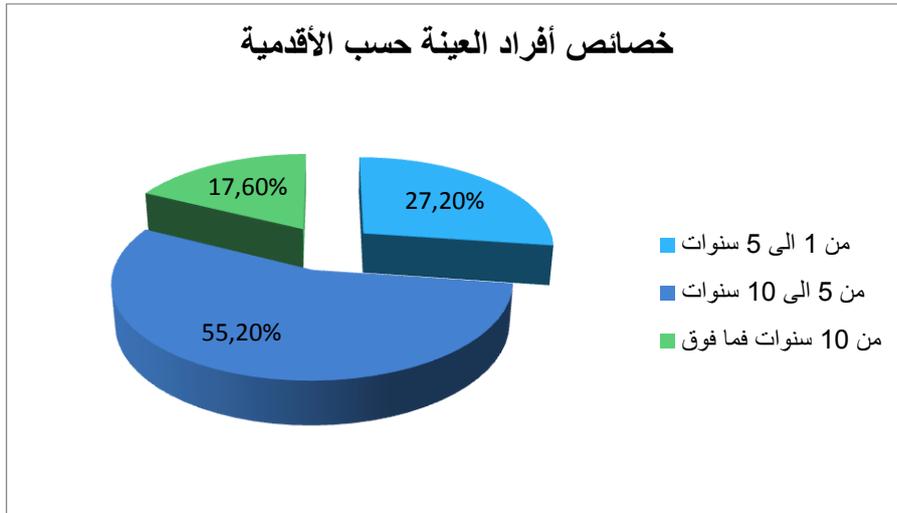
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، بأن نسبة الذكور (75.25%) تفوق نسبة الاناث التي بلغت (24.80%).

* حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
27.20%	34	من سنة إلى 5 سنوات
55.20%	69	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
17.6%	22	من 10 سنوات فما فوق
100%	125	المجموع



شكل رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

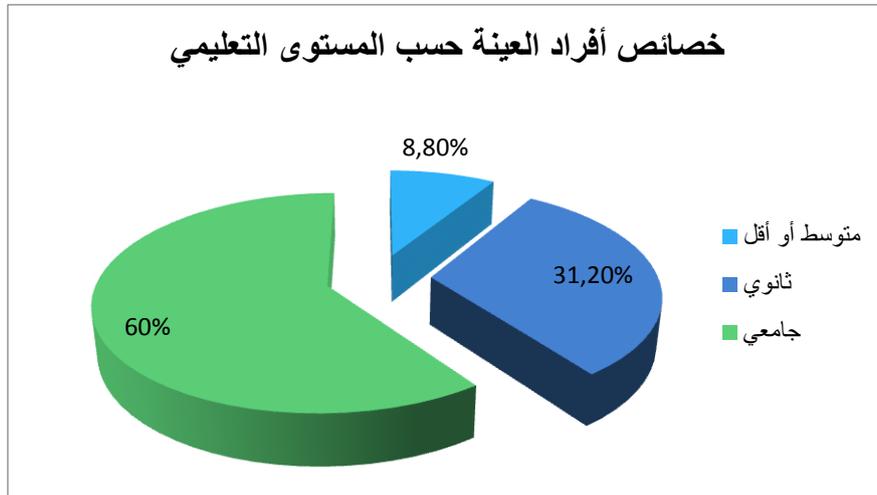
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن (55.20%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 1 إلى 5 سنوات، و (27.20%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، و(17.60%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 10 سنوات فما فوق، يتبين أن الجزء الأكبر من المبحوثين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات.

*حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
8.80%	11	متوسط أو أقل
31.20%	39	ثانوي
60%	75	جامعي
100%	125	المجموع



شكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن (60%) من عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، و(31.20%) لديهم مستوى ثانوي، و(8.80%) لديهم مستوى متوسط أو أقل، وهذا راجع إلى إستقطاب المؤسسة للعاملين حاملي الشهادات.

5. أدوات جمع البيانات:

بالإعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي) على أنه: " عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي

أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط إقتصادي أو فني أو إجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها". (البلداوي. 2007، ص:22)

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة والقيام بقراء ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا إطلعنا على أهم المقاييس التي أستخدمت في قياس مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و بالاستعانة بدراسة (الفهداوي والقطاونة.2004) ودراسة (Lee. 2000)، و(حنونة.2005) و (العبيدي.2012)، تم ضبط العبارات (البنود) وتكييفها مع طبيعة مجتمع الدراسة.

وقد تكون الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 04)) من ثلاثة أقسام: يعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت:

- القسم الأول: تمثل في الخصائص الديمغرافية (الجنس - الاقدمية - المستوى التعليمي)
- القسم الثاني: تمثل في محور العدالة التنظيمية وتكون من 20 عبارة مقسمة على ثلاثة محاور أو أبعاد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع البنود على أبعاد العدالة التنظيمية

العدد	البنود	البعد	الاستبيان
7	من 1 الى 7	عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
6	من 8 الى 13	عدالة الاجراءات	
7	من 14 الى 20	عدالة التعاملات	
20			المجموع

• القسم الثالث: يتمثل في محور الالتزام التنظيمي ويتكون من (18) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور أو أبعاد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع البنود على أبعاد الالتزام التنظيمي

العدد	البنود	البعد	الاستبيان
6	من 21 الى 26	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
6	من 27 الى 32	الالتزام الاستمرار	
6	من 33 الى 38	الالتزام المعياري	
18			المجموع

وقد بني هذا الاختبار بطريقة يمكن تكييفه مع مختلف مجتمعات البحث، وقد تم الإجابة على الاستبيان وفقا لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت (موافق- محايد- غير موافق) وصحح على التوالي بالدرجات (3،2،1) للفرقات إيجابية التصحيح و (1،2،3) للفرقات سلبية التصحيح.

* درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 03 درجات:

جدول رقم (09): يمثل درجات الاستبيان

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجات	03	02	01

6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

يتناول هذا الجانب الخصائص السيكومترية للأداة من حيث صدق الاستبيان والذي يتبعه صدق المحتوى (الظاهري) وصدق الاتساق الداخلي والصدق الذاتي، ومن ثم ثبات الاستبيان الذي يتضمن التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ وهذا بهدف خروج الاستبيان في صورته النهائية.

1.6. صدق الاستبيان:

الصدق من المعالم الرئيسية الهامة التي يقوم عليها الاختبار ومدى صدقه سواء كان استبيان أو شبكة ملاحظة أو اختبار نفسي تربوي وعليه يمكن تعريفه كما يلي:

" الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به، أي قدرته على التمييز بين القدرة التي يقيسها والقدرات الأخرى التي يحتمل أن تختلط بها أو تتداخل معها.

(بوسنة، 2007، ص:163)

ويعرف كذلك صدق الاستبيان " التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه ". (عوض، خفاجة، 2002، ص:167)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. " (الراجحي، 2003، ص:81)

ولحساب مدى صدق أداة البحث إعتدنا على ما يلي:

1.1.6. صدق المحتوى: (الظاهري)

لقد راعت الباحثة في حساب صدق الاستبيان على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعاً من حيث الاستخدام، وأيضاً تأكيد العديد من الباحثين على أهميته فقد قامت الباحثة بإعتماده إستدلال على مصداقية الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين حول الموضوع المراد دراسته، وقد تكونت عينة المحكمين من (11) أستاذ في علم النفس (أنظر للملحق رقم (05))، للتأكد حول مدى سلامة العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى قياس البنود وإتساقها مع موضوع الدراسة، وقد إستجابة الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة حيث كان الاستبيان في صورته الأولية (أنظر للملحق رقم (06)) متكوناً من 44 عبارة، وتقلصت إلى 38 عبارة، إذ إعتبر الأساتذة المحكمين 6 عبارات غير واضحة أو مكررة، وعلى ضوء ذلك أعادت الباحثة النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات المركبة وأيضاً حذف البنود المكررة، حيث تم حساب نسبة الإتفاق حول البنود بتطبيق معادلة "لاوشي" والتي مفادها:

$$ص م = \frac{ن م - \frac{ن}{2}}{\frac{ن}{2}}$$

حيث أن:

ن م : هي عدد المحكمين الذين اعتبروا أن العبارة تقيس.

ن : العدد الكلي للمحكمين.

* إذا كان ص م ≤ 0.5 فإن العبارة تقيس.

وبتحويل النتائج إلى نسب مئوية بلغت نسبة إتفاق المحكمين على صدق مقياس الأداة كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (10): يوضح نسبة الإتفاق في عبارات استبيان العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

نسبة الإتفاق	العبارات	الابعاد
100	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء	العدالة التوزيعية
100	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	
100	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي	
100	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله	
100	يتمثل راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام	
100	يتناسب اجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	
100	يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة	
100	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية	العدالة الاجرائية
100	تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية	
100	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء	
100	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لاورها دائما	
100	اشعر بان الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة	
100	هناك إجراءات عادلة في المؤسسة في تقييم الاداء	
100	اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	عدالة التعاملات
100	يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملي	
100	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي	
100	يتم اعلامي عادة باي نشاطات (رسمية-اجتماعية) قبل حدوثها	
100	اشعر بان سلوك المدراء في المؤسسة يتميز بالانصاف والعدالة	
100	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	
100	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال	
100	اشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية	الالتزام العاطفي
45	اشعر بالفخر كلما تحدثت للآخرين عن مؤسستي	
100	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	
100	انتمائي إلى مؤسستي لا تعوضه مؤسسة أخرى بديلة	
100	المناخ الودي السائد في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها.	
27	اشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة	
100	اشعر بأني جزء من هذه المؤسسة	
100	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة	

100	لن اقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	الالتزام الاستمراري
27	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	
100	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد	
100	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي	
100	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو العمل.	
100	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه المؤسسة	
45	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي	
100	ارغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل.	
45	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به	الالتزام المعياري
100	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية	
9	احرص على ما يجعل مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	
100	توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	
100	تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه	
100	أن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة	
100	احرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو خسرت ماديا	
100	لا اشعر بأي واجب للبقاء في هذه المؤسسة	

تقدر نسبة إتفاق المحكمين على الأداة بـ 91 %.

من خلال النسب المعبر عنها عن الأسئلة التالية أرقامها (22، 26، 30، 35، 37، 39)، تم حذفها ليبقى الاستبيان يحوي 38 سؤال وعليه تقدر نسبة الاتفاق بـ 0.91 أي أن نسبة إتفاق المحكمين على الأداة بلغ 91 %.

2.1.6. صدق الاتساق الداخلي: (الصدق البنائي)

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث، قامت الباحثة بحساب الصدق البنائي ويؤدي هذا الإختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للإختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى إرتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول الى تنبؤات معينة في مجال الارتباط ، يتم هذا الأسلوب بإستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة ومن جهة ثانية، حساب معاملات إرتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان. (فرحات. 2001، ص:122)

أ- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (11): ارتباط درجة كل بند من استبيان العدالة التنظيمية مع درجة البند الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
0.01	**0.971	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي في الأداء	عدالة التوزيع
0.01	**0.709	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	
0.01	**0.791	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي	
0.01	**0.939	أحصى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله	
0.01	**0.920	يتمثل راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام	
0.01	**0.953	يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	
0.01	**0.939	يمنحني العمل الحالي حوافز مناسبة	
0.01	**0.979	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية	عدالة الإجراءات
0.01	**0.842	تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية	
0.01	**0.980	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء	
0.01	**0.934	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها	
0.01	**0.980	اشعر بان الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة	
0.01	**0.878	يتم تقييم الأداء بتطبيق إجراءات عادلة في المؤسسة	
0.01	**0.920	اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	عدالة التعاملات
0.01	**0.720	يتم مناقشة القرارات المتعلقة بعملي واعلامي بها	
0.01	**0.961	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي	
0.01	**0.940	يتم اعلامي عادة باي نشاطات (رسمية-اجتماعية) قبل حدوثها	
0.01	**0.959	اشعر بان سلوك الرؤساء والمشرفين في المؤسسة يتميز بالانصاف والعدالة	
0.01	**0.854	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	
0.01	**0.820	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال	

يتضح من الجدول (11) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان العدالة التنظيمية جاءت محصورة للبعد الاول بين (0.70 - 0.97)، وبالنسبة للبعد الثاني جاءت محصورة بين (0.84 - 0.98)، وبالنسبة للبعد الثالث فقد جاءت محصورة بين (0.72 - 0.96)، وهي قيم مرتفعة تشير الى إرتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي له، مما يشير الى إتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة. (أنظر الملحق رقم (08))

جدول رقم (12): إرتباطات درجات أبعاد إستبيان العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان.

البعد	معامل الإرتباط مع الدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	**0.988	0.01
عدالة الإجراءات	**0.988	0.01
عدالة التعاملات	**0.998	0.01

يتبين من الجدول (12) أن جميع أبعاد إستبيان العدالة التنظيمية الثلاثة حققت إرتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.98 - 0.99)، مما يدل أيضا على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما يشير ذلك الى أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تشترك في قياس مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمديرية.

ب- صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني الإلتزام التنظيمي

جدول رقم (13): ارتباط درجة كل بند من استبيان الإلتزام التنظيمي مع درجة البند الذي تنتمي اليه

البيد	العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
الإلتزام العاطفي	اشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية	**0.986	0.01
	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	**0.807	0.01
	انتقائي إلى مؤسستي لا أعوضه بمؤسسة أخرى بديلة	**0.933	0.01
	جو العمل السائد في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها.	**0.963	0.01
	اشعر بأنني جزء من هذه المؤسسة	**0.574	0.01
	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة	**0.954	0.01
الإلتزام الإستراتيجي	لن اقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	**0.875	0.01
	لدي استعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد	**0.967	0.01
	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي بالمؤسسة	**0.854	0.01
	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو العمل.	**0.911	0.01
	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل إستمرارني بالعمل في هذه المؤسسة.	**0.978	0.01
	ارغب في إستمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل.	**0.906	0.01
الإلتزام المعياري	لمؤسستي الفضل في بناء حياتي ومستقبلي المهني	**0.651	0.01
	توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	**0.906	0.01
	تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه	**0.914	0.01
	إن التزماني الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة	**0.870	0.01
	احرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها	**0.780	0.01
	لا اشعر بأي التزم للبقاء في هذه المؤسسة	**0.978	0.01

يتضح من الجدول (13) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان الإلتزام التنظيمي جاءت محصورة للبعد الاول بين (0.57-0.98)، وبالنسبة للبعد الثاني جاءت محصورة بين (0.85-0.97)، وبالنسبة للبعد الثالث فقد جاءت محصورة بين (0.65-0.97)، وهي قيم مرتفعة تشير الى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي له، مما يشير الى إتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة. (أنظر الملحق رقم (09))

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يبين ذلك: (أنظر للملحق رقم (10))

جدول رقم (14): ارتباطات درجات أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	البعد
0.01	**0.989	الالتزام العاطفي
0.01	**0.994	الالتزام الإستمراري
0.01	**0.998	الالتزام المعياري

يتبين من الجدول السابق أن جميع أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي الثلاثة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (-0.98- 0.99)، مما يدل أيضا على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما يشير ذلك الى أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تشترك في قياس الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية.

3.1.6. الصدق الذاتي:

يطلق عليه أيضا مؤشر الثبات وهو صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء الصدفة، ومن ثم فإن الدرجات الحقيقية هي الميزان أو المحك الذي ينسب إليه الاختبار، وبما أن ثبات الاختبار يعتمد على ارتباط الدرجات الحقيقية للاختبار بنفسها إذا أعيد الاختبار على نفس المجموعة لهذا كانت الصلة وثيقة بين الثبات والصدق الذاتي فهو يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار فكانت معاملات الصدق الذاتي لأداة الدراسة كالتالي:

*إستبيان العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

ومنه: الصدق الذاتي = 0.99

* وهذا يدل على الحد الأقصى المتوقع للصدق وليس القيمة الحقيقية للصدق.

2.6. ثبات الاستبيان:

يعتبر الثبات من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي إختبار أو إستبيان، وثبات أداة الدراسة يعني " التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة." (الدهشة. 2006، ص:78)

فالثبات هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا اذا أعيد تطبيق الإختبار على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية على نتائج الإختبار، ومن هذا يمكن أن نستنتج العلاقة القوية بين وحدات الإختبار والأداء الحقيقي للفرد.
(سعد. 1998، ص:162)

بعد عرض إستبيان العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الأساتذة المحكمين وتعديله، قامت الباحثة بقياس ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ α .

1.2.6. طريقة التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الإختبار المطلوب تعيين ثباته الى نصفين متكافئين، وذلك بعد تطبيقه على مجموعة واحدة، وهناك عدة طرق لتجزئة الإختبار، فقد يستخدم النصف الأول من الإختبار في مقابل النصف الثاني أو قد تستخدم الأسئلة ذات الأرقام الفردية في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية، وفي هذه الحالة نحصل على معامل ثبات نصف الإختبار، وعليه يتعين علينا تعديل هذا المعامل الناتج أو تصحيحه حتى نحصل على معامل ثبات الإختبار ككل باستخدام عدة طرق وقوانين. (سعد. 1998، ص:167)

وقد إتبعنا هذه الطريقة الأخيرة، حيث قمنا بتقسيم الاستبيان الى مجموعتين، الأولى تخص الأسئلة ذات الأرقام الزوجية وأخرى ذات الأرقام الفردية، ثم حساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Sssp الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية كما هو مبين في (الملحق رقم 11))، وإعادة تصحيحه بمعامل الارتباط سبيرمان براون.

جدول رقم (15): التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان

معامل التصحيح سبيرمان براون	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات	التجزئة النصفية	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.963	0.929	0.917 0.926	4 3	7	عدالة التوزيع
0.988	0.975	0.947 0.946	3 3	6	عدالة الاجراءات
0.957	0.917	0.936 0.941	4 3	7	عدالة التعاملات
0.980	0.961	0.930 0.825	3 3	6	الالتزام العاطفي
0.972	0.946	0.933 0.921	3 3	6	الالتزام الاستمراري
0.924	0.858	0.919 0.900	3 3	6	الالتزام المعياري
0.990	0.980	0.988 0.985	19 19	38	الاستبيان الكلي

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين كل محاور الاستبيان ينحصر بين (0.85 و 0.97)، كما تتميز محاور الاستبيان بثبات عال، وكذلك إن معامل الثبات لنصفي الاستبيان كان عاليا حيث قدر بـ (0.98) في كلا النصفين، وقدر معامل الارتباط بيرسون قبل التصحيح بـ (0.98)، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون قدر بـ (0.99).

2.2.6. طريقة ألفا كرونباخ:

كما تم حساب ثبات الاستبيان أيضا عن طريق معادلة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (16) (أنظر الملحق رقم (12))

جدول رقم (16): معامل ثبات ألفا لأداة الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
عدالة التوزيع	7	0.958
عدالة الإجراءات	6	0.976
عدالة التعاملات	7	0.965
الإلتزام العاطفي	6	0.946
الإلتزام الإستمراري	6	0.946
الإلتزام المعياري	6	0.964
ثبات أداة الدراسة	38	0.993

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وإن قيمة هذه المعاملات متقاربة من محور لآخر، حيث بلغت حدها الأعلى في محور عدالة الاجراءات بـ (0.97)، وحدها الأدنى نجده في محور الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري حيث قدر بـ (0.94)، كما أن الثبات الكلي لاستبيان الدراسة قدر بـ (0.99)، مما يدل على امكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

* نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال التقنيتين التاليتين:

- التجزئة النصفية
- معامل الثبات ألفا كرونباخ

وبالرجوع الى الجدولين رقم (15)، (16) يمكن إعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عال وبالتالي يمكن إستعماله في دراستنا.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إستخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SSSP إصدار التاسع عشر (19) لتفريغ البيانات ومعالجتها كمايلي:

تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الثلاثي (3 مواقف، 2 محايد، 1 غيرموافق)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود العليا والحدود الدنيا) ثم حساب المدى (3 - 1 = 2)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي :

(0.66 = 3/2)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (17)

الجدول رقم (17): طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة

طول خلايا المقياس	بدائل الاستجابة	مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
1.00 - 1.66	غير موافق	مستوى ضعيف
1.67 - 2.33	محايد	مستوى متوسط
2.34 - 3.00	موافق	مستوى مرتفع

وقد استخدمنا في الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية وهي:

- أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الاستبيان:
- النسبة المئوية والتكرارات: لوصف العينة
- معامل ارتباط بيرسون: للبحث في العلاقة بين المتغيرات أي للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ولثبات التجزئة النصفية.
- معادلة ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط سبيرمان براون: لتعديل طول الاستبيان في ثبات التجزئة النصفية.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على أسئلة الدراسة:

- المتوسط الحسابي: لقياس مركزية الاجابات أي لحساب متوسطات درجات افراد العينة.
- الانحراف المعياري: وقد استخدم لمعرفة مدى اتفاق وتشتت الاجابات.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة Indépendant samples T-test: لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين أي للمتغيرات التي يساوي عددها 02 وهذه المتغيرات هي الجنس.
- اختبار تحليل التباين ONE-WAY ANOVA: لإيجاد الفروق بين عدة الفئات أي في المتغيرات الديموغرافية التي يزيد عددها عن 02 وهذه المتغيرات هي الاقدمية و المستوى التعليمي.
- اختبار شففيه البعدي: للكشف عن إتجاه الفروق الناتجة عن نتائج تحليل التباين الأحادي. (متاح على برنامج Spss).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات المنهجية التي تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد في تحديد وضبط الدراسة الاستطلاعية التي من خلالها يستطيع الباحث التأكد من كفاءة الأداة المراد تطبيقها على مجتمع الدراسة حيث من خلالها يسمح باختيار عينة الدراسة، وتحديد المجالات البشرية والمكانية والزمانية التي تسمح بإجراءات البحث الميدانية و تحديد المنهج الذي سوف يتبع في هذا البحث والذي يساعد على ضبط أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وذلك باستخدام الخصائص السيكومترية وتحديد أهم الأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة.

الفصل السادس

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض النتائج

2- تحليل ومناقشة نتائج البحث

3- الاستنتاج العام

4- توصيات واقتراحات الدراسة

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على العلاقة بين مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والكشف عن الفروق بين المتغيرات قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة المسحية لاستطلاع آراء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالأغواط ، ويحتوي هذا الفصل الاجابة على أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات المنبثقة عنها عن طريق القيام بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

1 . عرض النتائج:

1.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط؟

للإجابة عن هذا السؤال وإختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الستة لإستبيان العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (1-18): مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية
1	عدالة التوزيع	1.47	0.73	ضعيف
2	عدالة الإجراءات	2.07	0.60	متوسط
3	عدالة التعاملات	2.34	0.44	مرتفع
	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	2.05	0.32	متوسط

نستخلص من الجدول السابق أن العمال يشعرون بمستوى متوسط من العدالة التنظيمية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط قدره (0.05)، حيث يتفاوت مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية باختلاف الأبعاد، إذ نجده مرتفعا في بعد عدالة التعاملات في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (2.34) وإنحراف معياري قدره (0.44)، ثم يليه بعد عدالة الإجراءات بمتوسط قدره (2.07) وإنحراف معياري قدره (0.60)، ثم بعد عدالة التوزيع بمستوى ضعيف بمتوسط (1.47) وإنحراف معياري (0.73).

جدول رقم (2-18): مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي
1	الالتزام العاطفي	2.21	0.71	متوسط
2	الالتزام الاستمراري	2.77	0.37	مرتفع
3	الالتزام المعياري	2.71	0.40	مرتفع
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي		2.56	0.37	مرتفع

نستخلص من الجدول السابق أن الإلتزام التنظيمي يشكل مستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط قدره (2.56) وإنحراف معياري قدره (0.37) حيث يتفاوت مستوى الإلتزام باختلاف الأبعاد، إذ نجده مرتفعا في بعد الإلتزام الاستمراري والالتزام المعياري بمتوسط قدره (2.77) و (2.71) وإنحراف معياري قدره (0.37) و (0.40)، ثم يليه بعد الإلتزام العاطفي بمتوسط قدره (2.21) وإنحراف معياري قدره (0.71).

2.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة على هذا السؤال وإختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى دلالتها للتعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس (ذكور- إناث) ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (19):

أ- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية

جدول رقم (1-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (ت) لدلالة الفروق في

استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس

الاستبيان	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	الذكور	94	9.404	1.581	24.728	123	0.000	دال
	الاناث	31	20.774	0.716				
عدالة الاجراءات	الذكور	94	13.404	2.859	2.800	123	0.097	غير دال
	الاناث	31	16.258	2.159				
عدالة التعاملات	الذكور	94	18.776	3.282	2.201	123	0.140	غير دال
	الاناث	31	19.612	2.216				
العدالة التنظيمية	الذكور	94	41.585	6.227	5.110	123	0.026	دال
	الاناث	31	56.645	3.825				

ب- مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (ت) لدلالة الفروق

في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس

الاستبيان	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	الذكور	94	16.010	2.486	3.780	123	0.054	غير دال
	الاناث	31	17.225	1.175				
الالتزام الاستمراري	الذكور	94	16.372	2.400	6.375	123	0.013	دال
	الاناث	31	17.548	1.206				
الالتزام المعياري	الذكور	94	15.978	2.479	2.377	123	0.126	غير دال
	الاناث	31	17.225	1.892				
الالتزام التنظيمي	الذكور	94	48.361	6.368	4.643	123	0.033	دال
	الاناث	31	52.000	3.723				

تشير النتائج المسجلة في الجدول (19) عند تطبيق إختبار (ت) للعينات المستقلة، أن قيمة الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أقل من (0.05) ماعدا الأبعاد المتعلقة بـ " بعد عدالة الإجراءات وبعد عدالة التعاملات وبعد الالتزام المعياري"، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعليه نرى أن الجنس على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز عامل مؤثر في الرفع من مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

ومنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05.... α) لإجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

3.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية؟

للإجابة على هذا السؤال وإختبار الفرضية المنبثقة عنه قامت الباحثة بإستخدام تحليل التباين الأحادي لكلا المتغيرين، والجدول رقم (20- 21) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لإستجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمية تبعا لمتغير الأقدمية (من 1- 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

أ- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية

جدول رقم (20 - 1): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين إستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الأقدمية

الدالة	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة (ف)	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
دال	0.000	11.3	2	255.315	510.630	بين المجموعات	عدالة التوزيع
		22	122	22.550	2751.098	داخل المجموعات	
غير دال	0.067	2.77	2	23.685	47.371	بين المجموعات	عدالة الاجراءات
		0	122	8.550	1043.061	داخل المجموعات	
غير دال	0.072	2.69	2	24.625	49.250	بين المجموعات	عدالة التعاملات
		0	122	9.153	1116.718	داخل المجموعات	
دال	0.020	4.04	2	290.458	580.915	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		9	122	71.740	87.52.285	داخل المجموعات	

أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة في بعد عدالة الاجراءات و عدالة التعاملات تبعاً لمتغير الأقدمية (من 1- 5 سنوات)(من 5 - 10 سنوات)(أكثر من 10 سنوات).

كما أظهرت النتائج في نفس الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة في بعد عدالة التوزيع وكذا الدرجة الكلية للاستبيان .

وللكشف عن مصدر الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة تبعاً لمتغير الأقدمية (من 1- 5 سنوات)(من 5- 10 سنوات)(اكثر من 10 سنوات) في بعد عدالة التوزيع، فقد استخدم إختبار شيفيه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1-21): نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور المتعلق ببعده عدالة التوزيع لمتغير الأقدمية

المرحلة	المرحلة J	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
من 1 الى 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	3.703	1.803	0.126
	أكثر من 10 سنوات	*6.471	2.345	0.025
من 5 الى 10 سنوات	من 1 الى 5 سنوات	-3.703	1.803	0.126
	أكثر من 10 سنوات	2.768	2.066	0.410
أكثر من 10 سنوات	من 1 الى 5 سنوات	*-6.471	2.345	0.025
	من 5 الى 10 سنوات	-2.768	2.066	0.410

- ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول (2-20):

- وجود فروق بين مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الأقدمية في الدرجة الكلية، بين (5 الى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات.
- وجود فروق بين مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الأقدمية، في الدرجة الكلية بين (1 الى 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح من (1 الى 5 سنوات).
- وجود فروق بين مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الأقدمية في الدرجة الكلية، بين (1 الى 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح من (1 الى 5 سنوات).

ب- مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي

جدول رقم (1-21): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين إستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الأقدمية.

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة (ف)	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
دال	0.000	16.493	2	69.259	138.518	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
			122	4.199	512.314	داخل المجموعات	
دال	0.037	3.394	2	16.124	32.247	بين المجموعات	الالتزام الاستمراري
			122	4.751	579.641	داخل المجموعات	
غير دال	0.310	1.182	2	6.803	13.606	بين المجموعات	الالتزام المعياري
			122	5.754	702.026	داخل المجموعات	
دال	0.009	4.880	2	166.538	333.076	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			122	34.125	4163.212	داخل المجموعات	

أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة في بعد الالتزام المعياري تبعاً لمتغير الأقدمية (من 1- 5 سنوات)(من 5 - 10 سنوات)(أكثر من 10 سنوات).

كما أظهرت النتائج في نفس الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة في بعد الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري وكذا الدرجة الكلية للاستبيان.

وللكشف عن مصدر الفروق بين أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الأقدمية، في بعد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، فقد استخدم إختبار شيفيه والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21- 2): نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول
الالتزام المعياري لمتغير الإقديمية

المرحلة I	المرحلة J	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
من 1 الى 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-1.805	1.243	0.352
	أكثر من 10 سنوات	2.551	1.617	0.292
من 5 الى 10 سنوات	من 1 الى 5 سنوات	1.805	1.243	0.352
	أكثر من 10 سنوات	*4.356	1.425	0.011
أكثر من 10 سنوات	من 1 الى 5 سنوات	-2.551	1.617	0.292
	من 5 الى 10 سنوات	*-4.356	1.425	0.011

- ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول (2-21):

- وجود فروق بين أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الإقديمية في بعد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري بين (5 - 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح من (5 - 10 سنوات)
- وجود فروق بين أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الإقديمية في البعد المتعلق بالالتزام العاطفي والالتزام المعياري بين (1- 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)
- وجود فروق بين أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الإقديمية في البعد المتعلق بالالتزام العاطفي والالتزام المعياري بين (1- 5 سنوات) و(5- 10 سنوات) لصالح (5- 10 سنوات)

وعليه فالعمال الذين تتراوح خبرتهم بين (1- 5 سنوات) و(5- 10 سنوات) يشعرون بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أكثر من العمال الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات ، ويرجع ذلك الى إختلاف متطلبات الموظفين وتوقعاتهم وقيمهم في المراحل الأولى من حياتهم العملية عن الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل تفوق 10 سنوات لأن للخبرة ثمنا في بيئة العمل.

ومنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05..... α) لاجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الإقديمة".

4.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

للإجابة على هذا السؤال وإختبار الفرضية المنبثقة عنه قامت الباحثة بإستخدام تحليل التباين الاحادي لكلا المتغيرين، والجدول رقم (22 - 23) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة " F " ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

أ- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية

جدول رقم (1-22): نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة (ف)	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
دال	0.039	3.323	2	84.246	168.492	بين المجموعات	عدالة
			122	25.354	3093.236	داخل المجموعات	التوزيع
غير دال	0.077	2.613	2	22.392	44.784	بين المجموعات	عدالة
			122	8.571	1090.432	داخل المجموعات	الاجراءات
غير دال	0.974	0.026	2	0.252	0.503	بين المجموعات	عدالة
			122	9.553	1165.968	داخل المجموعات	التعاملات
غير دال	0.208	1.590	2	118.516	237.032	بين المجموعات	العدالة
			122	74.559	9096.168	داخل المجموعات	التنظيمية

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الدلالة لكل المحاور وكذلك الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية كانت أكبر من (0.05) ماعدا بعد العدالة التوزيعية، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ب- مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي

جدول رقم (2-22): نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة (ف)	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
غير دال	0.069	2.740	2	13.987	27.973	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
			122	5.105	622.859	داخل المجموعات	
غير دال	0.133	2.048	2	9.937	19.873	بين المجموعات	الالتزام الاستمراري
			122	4.853	592.015	داخل المجموعات	
غير دال	0.542	0.616	2	3.575	7.150	بين المجموعات	الالتزام المعياري
			122	5.807	708.482	داخل المجموعات	
غير دال	0.280	1.286	2	46.411	92.822	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			122	36.094	4403.466	داخل المجموعات	

أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي في جميع الابعاد والدرجة الكلية، حيث كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه نرى أن المستوى التعليمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2. تحليل ومناقشة نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

1.2. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الأول والتي مفادها:

- نتوقع مستوى متوسط في الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط.

للتحقق من هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الاستبيان الستة، حيث أظهر الجدول رقم (18) أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية متوسط مقارنة مع مستوى الالتزام التنظيمي الذي جاء مرتفعا.

ويمكن تفسير ذلك حسب اعتقاد الباحثة الى عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية والوضوح، إذ أن سلوك المدراء قائم على المحاباة وعدم المساواة بين العاملين، وعدم الموضوعية في التعامل مع الجميع، كما يمكن أن يرجع ذلك أيضا الى عدم وجود أنظمة وتعليمات واضحة، إضافة الى عدم وجود نظام للرواتب يراعي الاعباء الوظيفية ومتطلبات حياتهم الاجتماعية وغياب الاجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتتميز بالصراحة، كما يمكن تفسير المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي الى رغبة العمال في إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة وأهدافهم البيولوجية منها والسيكولوجية ويكون لذلك أثر في نمو ولائه تجاهها وبالتالي فهو لا يبحث عن ضالته في مؤسسات أخرى، وعليه يمكن القول أن المستوى المتوسط للعدالة التنظيمية لا يؤثر على التزام العاملين بدليل وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محارمة (2000) حيث خلصت الى تدني مستوى احساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام، كما توصلت دراسة أبو جاسر (2010) الى وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتتفق كذلك مع دراسة الحميدي (2012) التي توصلت الى أن معلمات المدارس الثانوية يتمتعن بمستوى التزام تنظيمي بدرجة عالية تقترب من الدرجة العالية جدا، وتوصلت دراسة فلمبان (2008) الى أن كلا من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحميدي (2012) والتي أظهرت بأن مديرات المدارس الثانوية يتمتعن بدرجة عالية من ممارسة العدالة التنظيمية كما توصلت الى ذلك دراسة

حامد (2003) إذ بينت أن هناك درجة مرتفعة من ادراك العاملين بالشركات للعدالة التنظيمية، وتختلف كذلك هذه الدراسة مع دراسة **خضير وآخرون (1996)** والتي أوضحت أن هناك انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين ومساعدتي المدرسين في الكليات الانسانية والعلمية بجامعة بغداد.

2.2. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الثاني والتي مفادها:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

حيث أظهرت نتائج **الجدول رقم (19)** أن قيمة الدلالة المحسوبة (**Sig**) في كل الأبعاد والدرجة الكلية أقل من (0.05) ما عدا بعد عدالة الاجراءات وبعد عدالة التعاملات وبعد الالتزام المعياري، وبالتالي فهي دالة إحصائيا في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير **الجنس (ذكر- أنثى)** من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية ومنه **فالفرضية تحققت.**

ويمكن تفسير ذلك بأن الجنس يكون له تأثير في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إذ نجد أن الإناث أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية من الذكور، وهذا ما أوضحه المتوسط الحسابي للإناث إذ بلغ في مستوى العدالة التنظيمية (56.64) وفي مستوى الالتزام التنظيمي بلغ (52.00)، مقارنة بالمتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ في مستوى العدالة التنظيمية (41.58)، وفي مستوى الالتزام التنظيمي (48.36)، ولعل السبب في ذلك هو قلة البدائل المتاحة أمامها الناتجة عن طبيعة الثقافة الذكورية السائدة في المجتمعات، والتي تعتبر بأن عمل المرأة هو حاجة ثانوية مكتملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمل الالتزامات، بالإضافة الى أن عنصر الإناث يتطلعون الى التقدم في العمل والحصول على فرص أفضل ويتحملون في سبيل ذلك أي مسؤوليات أو مهام أو ضغوط قد تحدث في العمل أكثر من الذكور الذين يعتبرون أن العمل يتمثل في الجزء المادي فقط (خاصة الاجر والعلاوات والحوافز)، هذا ما يدفع المرأة الى تحمل المسؤولية لتصبح قادرة على تولي مناصب قيادية مثلها مثل الرجل بفضل مؤهلاتها وقدراتها، ومن ناحية أخرى فإن فرص التقدم الوظيفي متاحة للجنس بالمديرية وإن هذه الاخيرة تدعم العنصر الانثوي باعتباره سيستمر في العمل، أما العنصر الذكوري فإن المحفزات الخارجية من أي مؤسسة أخرى ستدفعه الى ترك العمل والانتقال الى العمل بمؤسسة أخرى.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة فلمبان (2008) حيث توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية و درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للجنس لصالح الاناث، وكذا دراسة الفضلي (1997) إذ توصلت الى وجود فروق معنوية في متوسط الالتزام التنظيمي لدى الذكور والاناث وكان الفرق لصالح الاناث، بالإضافة الى دراسة محارمة (2000) حول مدى احساس موظفي الدوائر الحكومية الاردنية في محافظتي الكرك الطفيلة بالعدالة التنظيمية ، حيث توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات العدالة التنظيمية تبعا للجنس لصالح الاناث، واتفقت كذلك مع دراسة وادي (2007) و أبو ندى (2007)، حيث أثبتت وجود علاقة بين متغير الجنس والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية لصالح الاناث.

بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة حنونة (2005)، حيث أثبتت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير الجنس لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما اختلفت مع دراسة yilmaz(2008)، حيث أشارت الدراسة الى أنه لا يوجد تأثير للجنس على مستوى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية في تركيا للعدالة التنظيمية.

3.2. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الثالث والتي مفادها:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الأقدمية.

ودلت النتائج المنبثقة عنه في الجدول رقم (20 - 21) أن قيمة الدلالة المحسوبة (Sig) في كل الأبعاد والدرجة الكلية كانت أقل من (0.05) ما عدا بعد عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات والالتزام المعياري، وبالتالي فهي دالة إحصائيا أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في كل أبعاد الاستبيان الستة مجتمعة ومتفرقة وهذا ما يتفق ومحتوى الفرضية .

ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين قليلي ومتوسطي الخبرة يحاولون عدم الوقوع في المشاكل من خلال أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا وإعلام المسؤولين قبل إتخاذ أي إجراء أو تعديل

خاص بالعمل وكذلك يحاولون أن يكون حرصين على مشاعر زملائهم حتى يستطيعوا أن يكونوا صداقات داخل العمل ويحصلون على الدعم المناسب من الزملاء القدامى، أما الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات فأكثر فغالبا ما يكونوا من المدراء أو المسؤولين، ونجد أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي عالية لديهم لأن هذه السلوكيات تكسبهم إحترام الآخرين وتجعلهم قدوة للموظفين الجدد، ومن هنا يمكن القول أن الفرضية تحققت.

وقد إتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من أبوندى (2007) حيث أشارت الى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية يعزى لسنوات الخبرة، واتفقت مع دراسة وادي (2007)، و الفهداوي والقطاونة (2004)، و محارمة (2000)، حيث أشارت الى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة.

وقد إختلفت نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من أبو العلا (2009)، عويضة (2008)، العوفي (2005)، حيث أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات العينة حول الالتزام التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة، وإختلفت مع دراسة محارمة (2008)، حيث أشارت الى وجود إختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة.

4.2. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الرابع والتي مفادها:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير المستوى التعليمي .

دلت النتائج المنبثقة عنه في الجدول رقم (22- 23) أن قيمة الدلالة المحسوبة (Sig) في كل الابعاد والدرجة الكلية كانت أكبر من (0.05) ماعدا بعد عدالة التوزيع، وبالتالي فهي غير دالة إحصائيا أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ومن هنا يمكن القول أن الفرضية لم تتحقق.

ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين في تعاملاتهم مع العمال لا يفرقون بين العامل ذو المؤهل الجامعي أو الثانوي أو المتوسط ، كما يمكن ارجاع ذلك أيضا الى سلوك الرئيس أثناء تعامله مع المرؤوسين يحكمه العلاقات الانسانية في المقام الاول بعيدا عن التأثير بنوعية المؤهل الحاصل عليه العامل.

وهذا ما يتفق مع دراسة أبو العلا (2009) و عويضة (2008) والعتيبي (2008) والوعوفي (2005)، حيث أشارت الى عدم وجود فروق بين المبحوثين حول الالتزام التنظيمي يعزى للمؤهل العلمي، وإتفقت مع دراسة أبو ندى (2007) ووادي (2007)، حيث أشارت الى وجود فروق بين آراء العينة حول العدالة التنظيمية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة حنونة (2005)، حيث أشارت الى وجود فروق بين آراء العينة حول الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- الاستنتاج العام:

انطلق هذا البحث من تساؤل كان يدور حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمديرية الأغواط ، واستنادا الى ما تم الاطلاع عليه من أدبيات ودراسات لها علاقة بالموضوع، افترضت الباحثة توقع مستوى متوسط في الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمديرية الأغواط ، مفصلة ذلك بدلالة الفروق على مستوى المتغيرات الديمغرافية التي شملت كل من الجنس، الاقدمية و المستوى التعليمي.

وفي سعي للتحقق من هذه الفرضيات، إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وفي ضوءه تم إعداد استبيان يحوي مجموعة من البنود تقيس موضوع الدراسة، وتم الحرص على أن يتوفر فيها الحد المقبول من الخصائص السيكمترية (الصدق و الثبات).

أدى القيام بالدراسة الاستطلاعية الى تحديد المجتمع الذي سيجري عليه البحث، وهو العاملين بمديرية التوزيع (مقر المديرية و الوكالات التابعة لها) وذلك عبر تراب مدينة الأغواط ، وقدر مجتمع البحث بـ 256 فرد للحصول على البيانات، وتم على ضوءها تحديد عينة البحث، التي كانت من النوع العشوائي، قدر حجمها بـ 125 فرد يمثلون نسبة 48.82 % من المجتمع الاصلي.

نتج عن تفرغ البيانات ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج Sspss التحقق من الافتراضات التي تم الانطلاق منها حيث :

- تحقق الفرضية الأولى من هذا البحث في شقها الأول المتعلق بمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، أما الالتزام التنظيمي فكان مرتفع لدى عينة الدراسة.
- تحقق الفرضية الثانية من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الاناث.
- تحقق الفرضية الثالثة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية جاءت لصالح من (1- 5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5- 10 سنوات) في الالتزام التنظيمي.

- عدم تحقق الفرضية الرابعة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لقد أثبتت هذه الدراسة عدد من النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة، كما توصلت الى نتائج مرتبطة بالواقع المحلي للبيئة الجزائرية أو بخصوصيات مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي:

- التأثير الكبير الذي تلعبه أبعاد العدالة التنظيمية سواء منفردة أو مجتمعة على الالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على أهمية العوامل البيئية في التأثير على اتجاهات الأفراد وسلوكهم.
- على الرغم من اعتبار الجماعة كأول وجهة بالنسبة للفرد، غير أن تأثيرها في الالتزام التنظيمي وفي أبعاده يبقى دون التأثير الذي تحدثه العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وبالتالي يبقى التأثير الأقوى للمنظمة على الأقل فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي.

4. اقتراحات وتوصيات الدراسة:

* الاقتراحات:

بناء على ما توصلت إليه الباحثة من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستها يتبين ضرورة تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- التركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع العمال إذ يعد المحور الأساسي في دفع العمال نحو الانجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في صنع القرار مما له الأثر في جعلهم أكثر تمسكا والتزاما بمنظمتهم لتولد شعوراً داخلياً بأن نجاح المنظمة يعد نجاحاً لهم.
- ضرورة تنمية وزيادة إدراك العمال للعدالة التنظيمية، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العمال، وبالتالي على الأداء الإجمالي للمنظمة.
- الارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند العمال بأكثر من الحالة المنخفضة التي هم عليها الآن، وذلك من خلال توعيتهم، وعقد دورات التدريب والتثقيف التي تشعرهم بمبررات العدالة في المنظمة وتدفعهم نحو الالتزام التنظيمي.
- تشجيع المدراء والمسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، وإعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جاد للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة.
- العمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعوراً بالرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة.
- تكثيف اللقاءات المستمرة للعمال مع المسؤولين المباشرين في المنظمة للتعرف على مشاكلهم، وكذا وجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل ومناقشتهم بموضوعية، إذ يؤدي هذا الاجراء الى توفير مناخ يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية.

*** التوصيات:**

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية نظرا لندررتها وربطها بمتغيرات أخرى مثل الانماط القيادية، المتغيرات الشخصية، أبعاد الاداء السياقي... وغيرها
- إجراء دراسات مشابهة في مؤسسات أخرى من الوطن ومقارنة النتائج المتوصل إليها فيما بينها.
- دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي.
- أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية:

أ. المصادر:

01 ابن منظور (1957): لسان العرب، باب الميم، فصل اللام، ج(10،5،4،1)، دار المعارف، القاهرة، مصر.

ب. الكتب:

- 02 إبراهيم مطوع (1981): علم النفس واهميته في حياتنا، دار المعارف، د ط ، القاهرة.
- 03 اعتماد محمد علام (1993): دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، جامعة عين شمس، كلية البنات، ط 1، مصر.
- 04 أحمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، ط 7 ، القاهرة.
- 05 أحمد ماهر (2005): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، د ط ، الاسكندرية.
- 06 أحمد سيد مصطفى (2006): إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية معاصرة- دار النهضة العربية، ط 1، القاهرة.
- 07 أحمد صقر عاشور (1989): السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، د ط ، بيروت.
- 08 أيمن عودة المعاني (1996): سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، ط 1 ، عمان.
- 09 ثامر ملوح المطيري (1998): فلسفة الفكر الاداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط 1، الرياض.
- 10 جيرينبرج جيرالد، براون روبرت، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي رفاعي و اسماعيل بسيوني (2004): إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، ط 7 ، الرياض.
- 11 حسين حريم (1997): السلوك التنظيمي - سلوك الافراد في المنظمات- دار زهران للنشر والتوزيع، دط، عمان
- 12 حسين حريم (2004): السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال- دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، الاردن
- 13 حسن عادل (1998): إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، دط، الاسكندرية.
- 14 حسن راوية (2001): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، دط، الاسكندرية.

قائمة المراجع

- 15 خضر لطفي ابراهيم (2000): دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، دط، القاهرة.
- 16 رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة (2008): الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، دط، الاردن
- 17 زيد عبوي (2006): التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، ط1، عمان.
- 18 زكرياء بشير إمام (2003): مفهوم العدالة بين الفكر الاسلامي والفكر الغربي، دار روائع مجدلاوي، ط 1 ، عمان.
- 19 سامي محمد ملحم (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان.
- 20 صلاح الدين عبد الباقي (2005): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط ، الاسكندرية.
- 21 عايدة سيد خطاب (2001): العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر.
- 22 عمار بوحوش، محمد ذنبيات (2001): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر.
- 23 عمار بوحوش و محمد ذنبيات (1995): مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر.
- 24 عادل بن صلاح عمر عبر الجبار، محمد بن مترك القحطاني (2007): علم النفس التنظيمي والاداري، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ط 1 ، الرياض.
- 25 عبد الرحمن سعد (1998): القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، ط3 ، القاهرة.
- 26 عبيدات ذوقان (2003): البحث العلمي - مفهومه، أدواته، أساليبه - دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 27 عبد الحميد البلداوي (2007): أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي - التخطيط - البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام Spss ، دار الشروق، دط.

قائمة المراجع

- 28 عادل محمد زايد (2006): العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية، دط، القاهرة.
- 29 فيصل حسونة (2007): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، د ط ، عمان، الاردن.
- 30 فاروق فليه ، عبد المجيد السيد (2005): السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، دط ، عمان.
- 31 فاطمة صابر عوض، مرفت على خفاجة (2002): أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، ط 1، الاسكندرية، مصر.
- 32 ليلي السيد فرحات (2001): القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، دط، عمان، الاردن.
- 33 محمد سعيد أنور سلطان (2009): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، الاسكندرية، مصر.
- 34 محمد سعيد أنور سلطان (2004): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط ، الاسكندرية.
- 35 محمد أحمد درويش (2007): نظرية الالتزام التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، عمان.
- 36 محمد مزياي (2003): العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الافراد والمنظمات، دار الغرب، د ط ، وهران.
- 37 محمد حسن رسمي (2004): السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الاسكندرية.
- 38 محمود سلمان العميان (2013): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط6، الاردن.
- 39 محمد سلمان العميان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان.
- 40 محمد حسن محمد حمادات (2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان.

قائمة المراجع

- 41 موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون (2004): **منهجية البحث العلمي**، دار القصة للنشر، دط، الجزائر.
- 42 محمد علي محمد (1986): **علم الاجتماع والمنهج العلمي**، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية.
- 43 محمد زايد عادل (2004): **إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية** - كلية التجارة، دط، القاهرة.
- 44 محمد داودي، محمد بوفاتح (2007): **منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية**، دار المكتبة الاوراسية، ط 1، الجزائر.
- 45 محمد قاسم القريوتي (1993): **السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية** - دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان.
- 46 محمد على عبد الوهاب، سيد عيدة خطاب (1993): **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، مكتبة عين شمس، دط، القاهرة.
- 47 محمد على عبد الوهاب (1982): **الحوافز في المملكة العربية السعودية**، مطابع معهد الادارة العامة، ط 1، الرياض.
- 48 محمد زيدان حمدان (1989): **البحث العلمي كنظام**، دار التربية الحديثة، دط، عمان.
- 49 محمود بوسنة (2007): **علم النفس القياس - المبادئ الاساسية** - ديوان المطبوعات الجزائرية، د ط، الجزائر.
- 50 محمد الصيرفي (2005): **السلوك التنظيمي**، حورس للنشر والتوزيع، دط، الاسكندرية.
- 51 ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض (ب ت): **منهجية البحث العلمي**، ب ط.
- 52 ماجدة عطية (2003): **سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة** - دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة.
- 53 موسى اللوزي (2003): **التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة** - دار وائل للنشر، دط، عمان.
- 54 وليام موبلي، ترجمة نجيب المقطوش (1986): **تسرب الموظفين - أسبابه ونتائجه والسيطرة عليه** - معهد الادارة العامة، دط، الرياض.

- ج. مذكرات الماجستير والدكتوراه:
- 55 إناس فؤاد نواوي فلمبان (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- 56 إيهاب أحمد عويضة (2008): أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 57 أحمد سلمان (2004): تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- 58 أميرة محمد حواس (2003): أثر الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 59 الرويلي عواد (2003): استراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 60 جعفر أحمد محمد الكايد (1999): الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية - دراسة ميدانية - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- 61 حمد سليمان البدراني (2010): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 62 خيرة براف (2007): التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسبير، الجزائر.

- 63 خالد محمد أحمد الوزان (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة - على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- 64 خالد ظافر الهاجري (2003): العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعود، كلية الادب، الرياض.
- 65 رتيبة محمد حسن سلامة (2003): الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
- 66 زياد عبد الله الدهشة (2007): المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيزربيرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
- 67 سامي ابراهيم حمادة حنونة (2005): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 68 سعد الدين محمد عشاوي (2000): أسس الادارة وتطبيقاتها في المجالات الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مطابع أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض.
- 69 سوزان محمد القرشي (1998): الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 70 عبد الرحمان أحمد هيجان (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
- 71 علي أحمد جبرائيل المعاينة (2005): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- 72 عبد الله محمد الطجم الثمالي (2002): علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 73 محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية - على العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- 74 مشعل بن حمس العتيبي (2008): دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي - دراسة مسحية - على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- 75 مراد نعموني (2006): القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الانتاج - شمال - رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 76 وردة العزيز (2010): علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عما الدوريات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، بوزريعة.
- 77 هاني بن ناصر الراجحي (2003): التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في ادارة جوزات منطقة الرياض - دراسة ميدانية - على جوزات السفر بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
- د. المجلات والدوريات:
- 78 جاد الرب عبد السميع حسنين (2004): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد (26)، العدد (2).
- 79 خضر نعمة عباس ، عدنان النعيمي، فلاح النعيمي (1996): الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد (31).
- 80 دخيل بن عبد الله الدخيل الله (1995): مقدمة الالتزام لمنظمات أكاديمية مجلة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المجلد (7)، العدد (1).

- 81 راتب السعود، سوزان سلطان (2008): سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد (9)، العدد (4).
- 82 راشد شعيب العجمي (1998): تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة معهد الادارة العامة، مسقط.
- 83 سامر عبد المجيد البشاشة (2008): أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية - دراسة ميدانية - المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد (4)، العدد (4).
- 84 سعود محمد العتيبي ، طلق عوض الله سواط (1997): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، معهد الادارة العامة، مجلد (19)، العدد (7).
- 85 عادل محمد زايد (1999): تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، جامعة القاهرة.
- 86 عادل محمد زايد (1995): تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الاداء الوظيفي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد (2)، الكويت.
- 87 عامر علي حسين العطوي (2007): أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، جامعة القادسية، مجلد (9)، العدد (3).
- 88 عبد الله الطجم (1996): قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الادارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت، مجلد (4)، العدد (1).
- 89 فاطمة السيد (1996): الالتزام المهني لدى الموجه التربوي بالتعليم الثانوي، مجلة التربية المعاصرة، الاسكندرية، مجلد (13)، العدد (42).

- 90 فضل صباح الفضلي (1997): علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (37)، العدد (11).
- 91 فهمي خليفة الفهداوي، نشأت احمد القطاونة (2004): تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية - للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (24)، العدد (2)، عمان.
- 92 محمد يونس مجدي (2013): استراتيجيات إدارة الصراع بمدارس التعليم الابتدائي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين دراسة ميدانية بمنطقة القيصم التعليمية، مجلة التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد (2).
- 93 محي الدين مختار (1995): بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير، مجلة العلوم الانسانية، عدد خاص، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 94 محمد عبد اللطيف خليفة (1997): محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة - دراسة تحليلية - في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلس النشر، مجلد (5)، العدد (1)، جامعة الكويت.
- 95 محمد المخلافي (2001): أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء ، كليات التربية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، دمشق، المجلد (17)، العدد (2).
- 96 محمد ثامر محارمة (2000): مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الاردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، مجلد الإدارة العامة، الرياض، العدد (2).
- 97 نماء جواد العبيدي (2012): أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، المجلد (8)، العدد (24).
- 98 نائل عوامله (1996): الالتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الاردن، مجلة التطوير الاداري، الجامعة الاردنية، عمان، العدد (5).

ثانيا - المراجع باللغة الاجنبية:

A. Book :

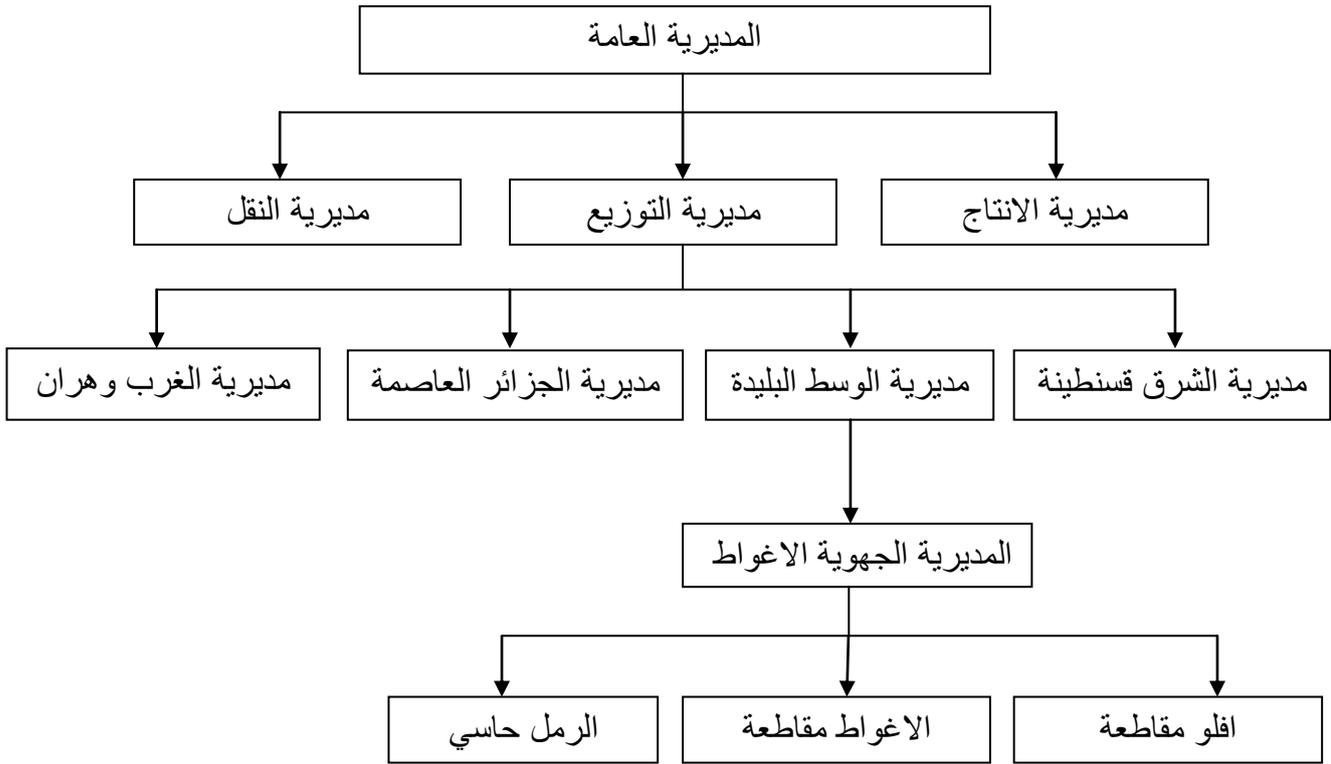
- 99 Robert Kreinter, & Angelo,Kinick, "**Organizational Behavior Fifth Edition**", Irwin, Mc graw

B. Periodicals :

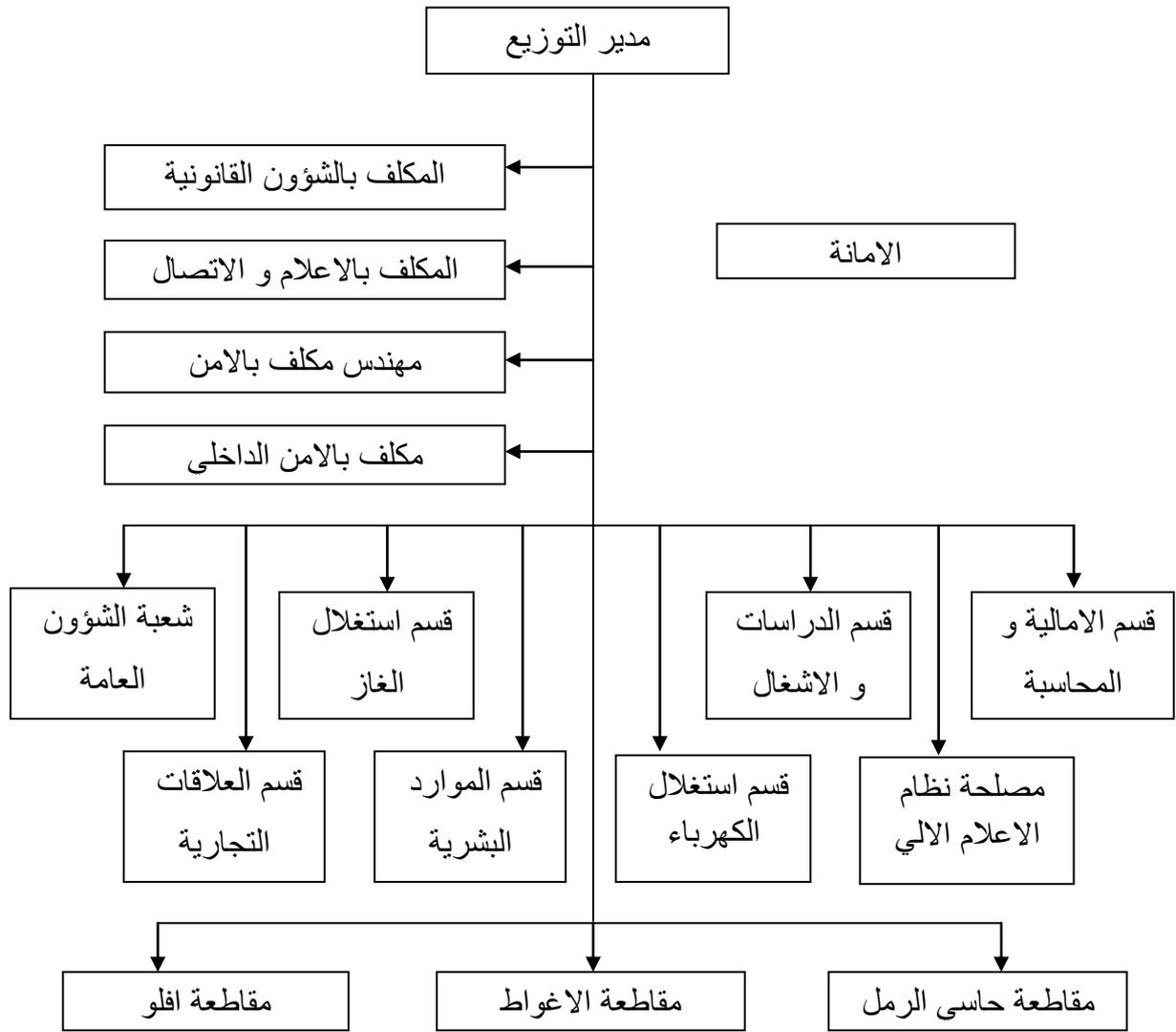
- 100 Adams, j,S,(1965) :"**Towards an understanding of Inequity**" journal of Abnormal and Social Psychology
- 101 Brockner , j,(2002) :" **Making Sense of Procedural fairness : How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorablity**" , Academy of Management Review ,vol (27)
- 102 Ishak, N. A & Adam, s.s, (2000) : "**The Effects of leader Member Exchange on Organizational justice and Organizational citizenship Behavior Empirical study**" European journal of social sciences, vol (8),N (2) .
- 103 Folger, R, and Greenberg, j, (1993): "**Procedural justice : An Interpretive Analysis of personnel systems**", Research in personnel and Human Resource Management, vol (3)
- 104 Konovsky, M, and Folger, R, "**The Effects of procedural and Distributive justice on Organizational citizenship Behavior**" , En ployee Responsibilities and Rights, vol (4), N(3)

- 105 Porter, Lymon.w. Richard. M , steers and Richard T. Mowdy, (1974): "**Organizational Commitment, job Satisfaction and Turnover among Psyshiatric technicians** " journal of Applied Psychology, Vol (59), No (5).

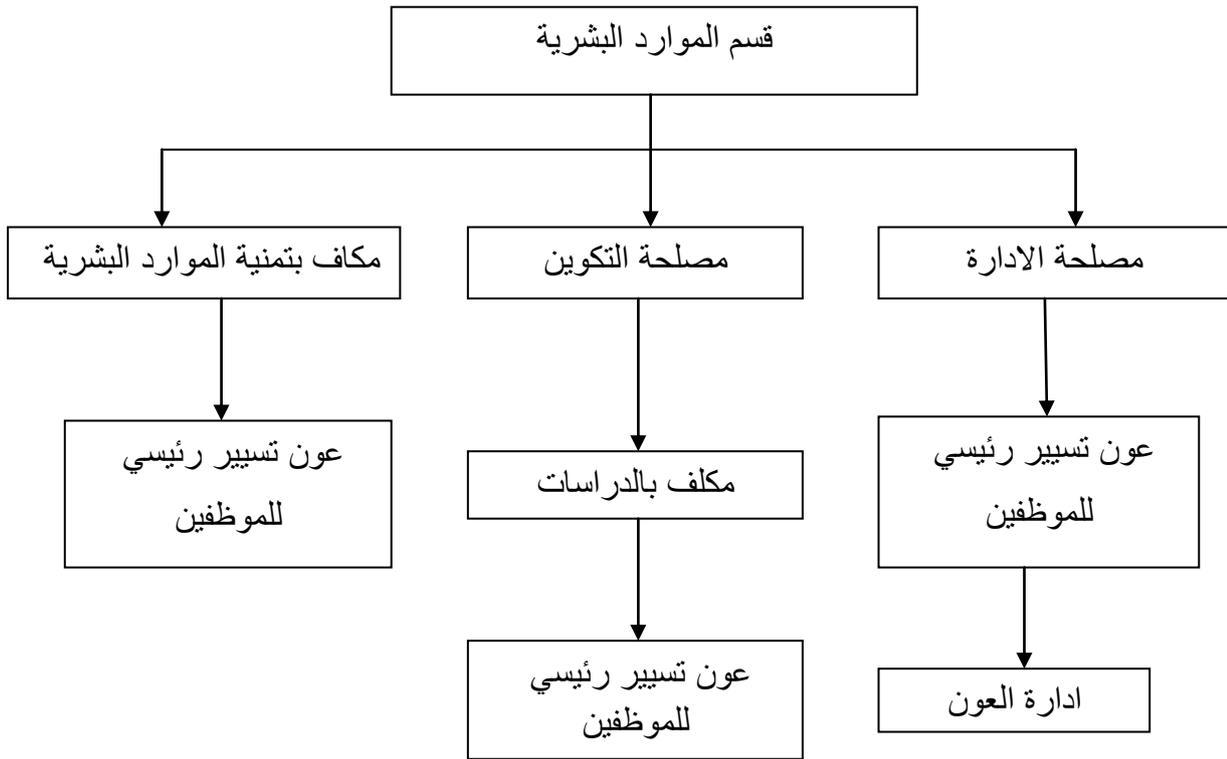
الملاحق



المصدر: عن رئيس مصلحة التكوين جانفي 2014 سونلغاز الأغواط



المصدر: عن رئيس مصلحة التكوين جانفي 2014 سونلغاز الأغواط



المصدر: عن رئيس مصلحة التكوين جانفي 2014 سونلغاز الاغواط

جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
- علم النفس -

أخي العامل، أختي العاملة:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تمثل إحدى أدوات البحث لاستكمال الحصول على البيانات الهامة في إطار هذه الدراسة وهي بعنوان:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز
بولاية الأغواط

تهدف هذه الاستمارة إلى قياس مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية وإبراز علاقتها بالالتزام التنظيمي، وذلك كمحاولة لدراسة الواقع الحالي لهذه المفاهيم في المنظمات، فنرجو منكم التكرم بإعطاء المعلومات أدناه، وقراءة تعليمات الاستمارة بتمعن قبل الإجابة عنها، مع مراعاة الإجابة عن جميع الأسئلة، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ووضع إشارة في المربع الذي يوافق خيارك وشكرا على حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكور ()، اناث ()

الاقدمية: من سنة إلى 5 سنوات ()

من 5 سنوات إلى 10 سنوات ()

من 10 سنوات فما فوق ()

المستوى التعليمي: متوسطة أو اقل () .

ثانوي () .

جامعي () .

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية

السؤال	موافق	محايد	غير موافق
--------	-------	-------	-----------

عدالة التوزيع: درجة شعور العامل بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها في عمله.

01			تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي في الأداء
02			توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق
03			يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي
04			أحضى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله
05			يتمثل راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام
06			يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
07			يمنحني العمل الحالي حوافز مناسبة

عدالة الإجراءات: درجة شعور العامل بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات

08			يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية
09			تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية
10			يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء
11			تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها -تعليماتها باستمرار
12			اشعر بان الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة
13			يتم تقييم الأداء بتطبيق إجراءات عادلة في المؤسسة

عدالة التعاملات: درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل المدراء و الزملاء في العمل.

14	اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة		
15	يتم مناقشة القرارات المتعلقة بعملية واعلامي بها		
16	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملية		
17	يتم اعلامي عادة باي نشاطات (رسمية-اجتماعية) قبل حدوثها		
18	اشعر بان سلوك الرؤساء والمشرفين في المؤسسة يتميز بالانصاف والعدالة		
19	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل		
20	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال		

الجزء الثالث: الإلتزام التنظيمي

السؤال	موافق	محايد	غير موافق
--------	-------	-------	-----------

الالتزام العاطفي: شعور العامل أن أهدافه وقيمه توافق أهداف وقيم المنظمة ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

21	اشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية		
22	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة		
23	انتمائي إلى مؤسستي لا أعوضه بمؤسسة أخرى بديلة		
24	جو العمل السائد في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها.		
25	اشعر بأنني جزء من هذه المؤسسة		
26	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة		

الالتزام الاستمراري: شعور العامل بان تركه للعمل في المنظمة سيكلفه الكثير.

27	لن اقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل		
28	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد		
29	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي بالمؤسسة		
30	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو العمل.		
31	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل في هذه المؤسسة.		
32	ارغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل.		

الالتزام المعياري: شعور الموظف بالتزام تجاه المنظمة والزملاء والبقاء في المنظمة هو نوع من الواجب.

33	لمؤسستي الفضل في بناء حياتي ومستقبلي المهني		
34	توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين		
35	تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه		
36	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة		
37	أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها		
38	لا أشعر بأي التزام للبقاء في هذه المؤسسة		

الجامعة	إسم المحكم	الرقم
بسكرة	نوردين تاوريريت	01
بسكرة	عائشة نحوي	02
الأغواط	عمومن رمضان	03
الأغواط	محمد بوفاتح	04
الأغواط	أحمد بن ساعد	05
الوادي	منصور بوبكر	06
الوادي	لمين اسماعيل	07
الوادي	فارس اسعادي	08
مسيلة	ضياف زين الدين	09
مسيلة	مجاهدي الطاهر	10
مسيلة	عمور عمر	11

جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
- علم النفس-

استمارة المحكمين

أستاذي الفاضل:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص العمل وتنظيم أضع بين أيدي سيادتكم هذا العمل المتواضع المتمثل في استمارة بحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى دراسة ما يلي:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
بمدينة الأغواط

لذلك نرجو من سيادتكم تقييم هذه الأداة وتعديلها وذلك بوضع إما علامة (✓) في الخانة المقابلة للعبارات الصحيحة وعلامة (x) في الخانة المقابلة للعبارات غير الصحيحة، مع تقديم البديل إن أمكن.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكور ()، اناث ()

الاقدمية: من سنة إلى 5 سنوات ()

من 5 سنوات إلى 10 سنوات ()

من 10 سنوات فما فوق ()

المستوى التعليمي: متوسطة أو اقل () .

ثانوي () .

جامعي () .

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية

العبارات	تقيس	لا تقيس
----------	------	---------

عدالة التوزيع: درجة شعور العامل بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها في عمله.

01	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء	
02	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	
03	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي	
04	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله	
05	يتمثل راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام	
06	يتناسب اجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	
07	يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة	

عدالة الإجراءات: درجة شعور العامل بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات

08	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية	
09	تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية	
10	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء	
11	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائما	
12	اشعر بان الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة	
13	هناك إجراءات عادلة في المؤسسة في تقييم الاداء	

عدالة التعاملات: درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل المدراء و الزملاء في العمل.

14	اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	
15	يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملتي	
16	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي	
17	يتم اعلامي عادة باي نشاطات (رسمية-اجتماعية) قبل حدوثها	
18	اشعر بان سلوك المدراء في المؤسسة يتميز بالانصاف والعدالة	
19	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	
20	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال	

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي

لا تقيس	تقيس	العبارات
---------	------	----------

الالتزام العاطفي: شعور العامل أن أهدافه وقيمه توافق أهداف وقيم المنظمة ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

21	اشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية	
22	اشعر بالفخر كلما تحدثت للآخرين عن مؤسستي	
23	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	
24	انتمائي إلى مؤسستي لا تعوضه مؤسسة أخرى بديلة	
25	المناخ الودي السائد في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها.	
26	اشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة	
27	اشعر بأنني جزء من هذه المؤسسة	

28	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة	
----	---	--

الالتزام الاستمراري: شعور العامل بان تركه للعمل في المنظمة سيكلفه الكثير.

29	لن اقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	
30	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	
31	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد	
32	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي	
33	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو العمل.	
34	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه المؤسسة	
35	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي	
36	ارغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل.	

الالتزام المعياري: شعور الموظف بالتزام تجاه المنظمة والزملاء والبقاء في المنظمة هو نوع من الواجب.

37	تربطني بعلمي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به	
38	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية	
39	احرص على ما يجعل مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	
40	توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	
41	تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه	

		أن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة	42
		أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو خسرت ما ديا	43
		لا أشعر بأي واجب للبقاء في هذه المؤسسة	44

Correlations					
		عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	العدالة التنظيمية
عدالة التوزيع	Pearson Correlation	1	.955**	.983**	.988**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20
عدالة الإجراءات	Pearson Correlation	.955**	1	.983**	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20
عدالة التعاملات	Pearson Correlation	.983**	.983**	1	.998**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	.988**	.988**	.998**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

		عدالة التوزيع
تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدرتي في الأداء	Pearson Correlation	.971**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
توزع الحوافز المادية حسب الإستحقاق	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يتناسب راتبي مع الجهد المبذول	Pearson Correlation	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
أحضى بمكافأة عن الجهد الإضافي	Pearson Correlation	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يتمائل راتبي مع رواتب العمال	Pearson Correlation	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهل علمي	Pearson Correlation	.953**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يمنحني العمل الحالي حوافز مناسبة	Pearson Correlation	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
عدالة التوزيع	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	7

Correlations

		عدالة اللإجراءات
يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملتي على أسباب منطقية	Pearson Correlation	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
تتخذ القرارات الخاصة بعملتي بناء على معلومات كافية	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون إستثناء	Pearson Correlation	.980**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها	Pearson Correlation	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة	Pearson Correlation	.980**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يتم تقييم الأداء بتطبيق إجراءات عادلة في المؤسسة	Pearson Correlation	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
عدالة اللإجراءات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	6

Correlations

		عدالة التعاملات
أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	Pearson Correlation	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يتم مناقشة القرارات المتعلقة بعملية و إعلامي بها	Pearson Correlation	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملية	Pearson Correlation	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يتم إعلامي عادة بأي نشاطات قبل حدوثها	Pearson Correlation	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
أشعر بأن سلوك الرؤساء و المشرفين في المؤسسة يتميز بالإنصاف و العدالة	Pearson Correlation	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	Pearson Correlation	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
أشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال	Pearson Correlation	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
عدالة التعاملات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	7

Correlations					
		الإلتزام العاطفي	الإلتزام الإستمراري	الإلتزام المعياري	الإلتزام التنظيمي
الإلتزام العاطفي	Pearson Correlation	1	.969**	.981**	.989**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20
الإلتزام الإستمراري	Pearson Correlation	.969**	1	.994**	.994**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20
الإلتزام المعياري	Pearson Correlation	.981**	.994**	1	.998**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20
الإلتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.989**	.994**	.998**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

		الإلتزام العاطفي
أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية	Pearson Correlation	.986**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	Pearson Correlation	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
إنتمائي الى مؤسستي لا أعوضه بمؤسسة أخرى بديلة	Pearson Correlation	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
جو العمل السائد في مؤسستي يدفعني الى التمسك بالبقاء فيها	Pearson Correlation	.963**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
أشعر بأنني جزء من هذه المؤسسة	Pearson Correlation	.574**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	20
تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة	Pearson Correlation	.954**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
الإلتزام العاطفي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20
<p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p> <p>* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).</p>		

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.946	6

		الإلتزام الإستمراري
لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	Pearson Correlation	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
لدي إستعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد	Pearson Correlation	.967**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي في المؤسسة	Pearson Correlation	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على إندفاعي نحو العمل	Pearson Correlation	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل إستمراري بالعمل في هذه المؤسسة	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
أرغب في إستمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
الإلتزام الإستمراري	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20

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

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.964	6

Correlations

		الإلتزام المعياري
لمؤسستي الفضل في بناء حياتي و مستقبلي المهني	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	20
توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه	Pearson Correlation	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
إن إلتزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها	Pearson Correlation	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
لا أشعر بأي إلتزام للبقاء في هذه المؤسسة	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
الإلتزام المعياري	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.946	6

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.988
		N of Items	19 ^a
	Part 2	Value	.985
		N of Items	19 ^b
Total N of Items			38
Correlation Between Forms			.980
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.990
	Unequal Length		.990
Guttman Split-Half Coefficient			.988

a. The items are:

تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدرتي في الأداء، توزع الحوافز المادية حسب الإستحقاق، يتناسب راتبتي مع الجهد المبذول، أحضى بمكافأة عن الجهد الإضافي، يتمثل راتبتي مع رواتب العمال، يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهل علمي، يمنحني العمل الحالي حوافز مناسبة، يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملتي على أسباب منطقية، تتخذ القرارات الخاصة بعملتي بناء على معلومات كافية، يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون إستثناء، تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها، أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة، يتم تقييم الأداء بتطبيق إجراءات عادلة في المؤسسة، أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة ، يتم مناقشة القرارات المتعلقة بعملتي و إعلامي بها ، يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي، يتم إعلامي عادة بأي نشاطات قبل حدوثها، أشعر بأن سلوك الرؤساء و المشرفين في المؤسسة يتميز بالإنصاف و العدالة ، يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل.

b. The items are:

أشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال، أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية ، أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة ، إنتمائي الى مؤسستي لا أعوضه بمؤسسة أخرى بديلة، جو العمل السائد في مؤسستي يدفعني الى التمسك بالبقاء فيها، أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة، تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة ، لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل، لدي إستعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد ، ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي في المؤسسة، ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على إندفاعي نحو العمل، سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل إستمرارتي بالعمل في هذه المؤسسة، أرغب في إستمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل ، لمؤسستي الفضل في بناء حياتي و مستقبلتي المهني، توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين ، تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه، إن إلزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة ، أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها ، لا أشعر بأني إلزام للبقاء في هذه المؤسسة.

بعد الالتزام المعياري

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.919	
		N of Items	3 ^a	
	Part 2	Value	.900	
		N of Items	3 ^b	
	Total N of Items			6
	Correlation Between Forms			.858
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.924	
	Unequal Length		.924	
Guttman Split-Half Coefficient			.921	

a. The items are:

لمؤسستي الفضل في بناء حياتي و مستقبلي المهني، توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين ، تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه.

b. The items are:

إن إلزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة ، أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها ، لا أشعر بأي إلزام للبقاء في هذه المؤسسة.

المحور الاول (العدالة التنظيمية)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.974
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.980
		N of Items	10 ^b
Total N of Items			20
Correlation Between Forms			.977
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.989
	Unequal Length		.989
Guttman Split-Half Coefficient			.988

a. The items are:

تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدرتي في الأداء، توزع الحوافز المادية حسب الإستحقاق، يتناسب راتبي مع الجهد المبذول، أحضى بمكافأة عن الجهد الإضافي، يتمثل راتبي مع رواتب العمال، يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهل علمي، يمنحني العمل الحالي حوافز مناسبة، يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي على أسباب منطقية، تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية، يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون إستثناء.

b. The items are:

تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها، أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة، يتم تقييم الأداء بتطبيق إجراءات عادلة في المؤسسة، أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة، يتم مناقشة القرارات المتعلقة بعملي و إعلامي بها، يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي، يتم إعلامي عادة بأي نشاطات قبل حدوثها، أشعر بأن سلوك الرؤساء و المشرفين في المؤسسة يتميز بالإنصاف و العدالة، يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل، أشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال.

بعد العدالة التوزيعية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.917
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	.926
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.929
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.963
	Unequal Length		.964
Guttman Split-Half Coefficient			.940

a. The items are:

تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدرتي في الأداء، توزع الحوافز المادية حسب الإستحقاق،
يتناسب راتبي مع الجهد المبذول، أحضى بمكافأة عن الجهد الإضافي.

b. The items are:

أحضى بمكافأة عن الجهد الإضافي، يتمثل راتبي مع رواتب العمال، يتناسب أجري مع ما أتمتع به
من مؤهل علمي، يمنحني العمل الحالي حوافز مناسبة.

بعد عدالة الإجراءات

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.947
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	.946
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.975
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.988
	Unequal Length		.988
Guttman Split-Half Coefficient			.987

a. The items are:

يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملية على أسباب منطقية، تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية، يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون إستثناء.

b. The items are:

تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها، أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة، يتم تقييم الأداء بتطبيق إجراءات عادلة في المؤسسة.

بعد عدالة التعاملات

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.936
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	.941
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.917
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.957
	Unequal Length		.958
Guttman Split-Half Coefficient			.948

a. The items are:

أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة ، يتم مناقشة القرارات المتعلقة بعلمي و إعلامي بها ، يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعلمي، يتم إعلامي عادة بأي نشاطات قبل حدوثها.

b. The items are:

يتم إعلامي عادة بأي نشاطات قبل حدوثها، أشعر بأن سلوك الرؤساء و المشرفين في المؤسسة يتميز بالإنصاف و العدالة ، يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل، أشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال.

المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.969
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	.967
		N of Items	9 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.986
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.993
	Unequal Length		.993
Guttman Split-Half Coefficient			.992

a. The items are:

أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية ، أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة ، إنتمائي الى مؤسستي لا أعوضه بمؤسسة أخرى بديلة، جو العمل السائد في مؤسستي يدفعني الى التمسك بالبقاء فيها، أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة، تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة ، لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل، لدي إستعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد ، ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي في المؤسسة.

b. The items are:

ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على إندفاعي نحو العمل سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل إستمرارى بالعمل في هذه المؤسسة، أرغب في إستمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل ، لمؤسستي الفضل في بناء حياتي و مستقبلتي المهني، توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين ، تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه، إن إلتزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة ، أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها ، لا أشعر بأي إلتزام للبقاء في هذه المؤسسة.

بعد الالتزام العاطفي

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.930
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	.825
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.961
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.980
	Unequal Length		.980
Guttman Split-Half Coefficient			.980

a. The items are:

أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية ، أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة ، إنتمائي الى مؤسستي لا أعوضه بمؤسسة أخرى بديلة.

b. The items are:

جو العمل السائد في مؤسستي يدفعني الى التمسك بالبقاء فيها، أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة، تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة.

بعد الالتزام الاستمراري

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.933
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	.921
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.946
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.972
	Unequal Length		.972
Guttman Split-Half Coefficient			.972

a. The items are:

لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل، لدي استعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد ، ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي في المؤسسة.

b. The items are:

ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على إندفاعي نحو العمل، سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل إستمرارى بالعمل في هذه المؤسسة، أرغب في إستمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل.

بعد الالتزام المعياري

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.919
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	.900
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.858
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.924
	Unequal Length		.924
Guttman Split-Half Coefficient			.921

a. The items are:

لمؤسستي الفضل في بناء حياتي و مستقبلي المهني، توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين ، تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه.

b. The items are:

إن إلتزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء معهم في المؤسسة ، أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الأجر فيها ، لا أشعر بأي إلتزام للبقاء في هذه المؤسسة.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.993	38

Statistics					
		التوزيع عدالة	الإجراءات عدالة	الإجراءات عدالة	التنظيمية للعدالة الكلية الدرجة
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	3	3	3	3
Mean		1,7463	2,0720	2,3406	2,0530
Std. Deviation		,73268	,60068	,44284	,32123

Statistics					
		العاطفي الالتزام	الاستمراري الالتزام	المعياري الالتزام	التنظيمي للالتزام الكلية الدرجة
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,2120	2,7773	2,7147	2,5680
Std. Deviation		,71854	,37023	,40039	,37804

T-Test

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عدالة التوزيع	أنثى	31	20.7742	.71692	.12876
	ذكر	94	9.4043	1.58161	.16313
عدالة الإجراءات	أنثى	31	16.2581	2.15975	.38790
	ذكر	94	13.4043	2.85988	.29497
عدالة التعاملات	أنثى	31	19.6129	2.21626	.39805
	ذكر	94	18.7766	3.28291	.33861
العدالة التنظيمية	أنثى	31	56.6452	3.82578	.68713
	ذكر	94	41.5851	6.22760	.64233

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
عدالة التوزيع	Equal variances assumed	24.728	.000	38.657	123	.000	11.36994	.29413	10.78773	11.95214
	Equal variances not assumed			54.709	111.188	.000	11.36994	.20783	10.95813	11.78175
عدالة الإجراءات	Equal variances assumed	2.800	.097	5.092	123	.000	2.85381	.56042	1.74448	3.96314
	Equal variances not assumed			5.856	67.451	.000	2.85381	.48732	1.88124	3.82638
عدالة التعاملات	Equal variances assumed	2.201	.140	1.321	123	.189	.83631	.63320	-.41708-	2.08969
	Equal variances not assumed			1.600	76.247	.114	.83631	.52259	-.20447-	1.87708
العدالة التنظيمية	Equal variances assumed	5.110	.026	12.678	123	.000	15.06005	1.18786	12.70875	17.41136
	Equal variances not assumed			16.011	84.520	.000	15.06005	.94060	13.18973	16.93038

T-Test

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عدالة التوزيع	أنثى	31	20.7742	.71692	.12876
	ذكر	94	9.4043	1.58161	.16313

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
عدالة التوزيع	Equal variances assumed	24.728	.000	38.657	123	.000	11.36994	.29413	10.78773	11.95214
	Equal variances not assumed			54.709	111.188	.000	11.36994	.20783	10.95813	11.78175

T-Test

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإلتزام العاطفي	أنثى	31	17.2258	1.17501	.21104
	ذكر	94	16.0106	2.48650	.25646
الإلتزام الإستمراري	أنثى	31	17.5484	1.20661	.21671
	ذكر	94	16.3723	2.40065	.24761
الإلتزام المعياري	أنثى	31	17.2258	1.89226	.33986
	ذكر	94	15.9787	2.47994	.25579
الإلتزام التنظيمي	أنثى	31	52.0000	3.72380	.66881
	ذكر	94	48.3617	6.36835	.65685

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الإلتزام العاطفي	Equal variances assumed	3.780	.054	2.621	123	.010	1.21517	.46365	.29740	2.13294
	Equal variances not assumed			3.659	108.033	.000	1.21517	.33213	.55683	1.87350
الإلتزام الإستمراري	Equal variances assumed	6.375	.013	2.616	123	.010	1.17605	.44961	.28607	2.06603
	Equal variances not assumed			3.574	102.889	.001	1.17605	.32905	.52344	1.82865
الإلتزام المعياري	Equal variances assumed	2.377	.126	2.562	123	.012	1.24708	.48676	.28358	2.21059
	Equal variances not assumed			2.932	66.708	.005	1.24708	.42536	.39799	2.09617
الإلتزام التنظيمي	Equal variances assumed	4.643	.033	3.011	123	.003	3.63830	1.20850	1.24615	6.03044
	Equal variances not assumed			3.881	89.056	.000	3.63830	.93742	1.77568	5.50092

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
عدالة التوزيع	Between Groups	510.630	2	255.315	11.322	.000
	Within Groups	2751.098	122	22.550		
	Total	3261.728	124			
عدالة الإجراءات	Between Groups	47.371	2	23.685	2.770	.067
	Within Groups	1043.061	122	8.550		
	Total	1090.432	124			
عدالة التعاملات	Between Groups	49.250	2	24.625	2.690	.072
	Within Groups	1116.718	122	9.153		
	Total	1165.968	124			
العدالة التنظيمية	Between Groups	580.915	2	290.458	4.049	.020
	Within Groups	8752.285	122	71.740		
	Total	9333.200	124			

Multiple Comparisons							
Scheffe							
Dependent Variable	الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
عدالة التوزيع	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-2.34059-	1.15871	.134	-5.2120-	.5308
		من 1 الى 5 سنوات	-5.98011*	1.31518	.000	-9.2393-	-2.7210-
	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	2.34059	1.15871	.134	-.5308-	5.2120
		من 1 الى 5 سنوات	-3.63952*	1.01108	.002	-6.1451-	-1.1339-
	من 1 الى 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	5.98011*	1.31518	.000	2.7210	9.2393
		من 5 الى 10 سنوات	3.63952*	1.01108	.002	1.1339	6.1451
عدالة الإجراءات	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	.59347	.71347	.708	-1.1746-	2.3615
		من 1 الى 5 سنوات	-.86648-	.80981	.566	-2.8733-	1.1403
	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.59347-	.71347	.708	-2.3615-	1.1746
		من 1 الى 5 سنوات	-1.45995-	.62257	.068	-3.0027-	.0829
	من 1 الى 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	.86648	.80981	.566	-1.1403-	2.8733
		من 5 الى 10 سنوات	1.45995	.62257	.068	-.0829-	3.0027

عدالة التعاملات	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-1.02113-	.73823	.387	-2.8505-	.8083
		من 1 الى 5 سنوات	.37500	.83792	.905	-1.7015-	2.4515
	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	1.02113	.73823	.387	-.8083-	2.8505
		من 1 الى 5 سنوات	1.39613	.64418	.100	-.2002-	2.9925
	من 1 الى 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.37500-	.83792	.905	-2.4515-	1.7015
		من 5 الى 10 سنوات	-1.39613-	.64418	.100	-2.9925-	.2002
العدالة التنظيمية	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-2.76825-	2.06672	.410	-7.8898-	2.3533
		من 1 الى 5 سنوات	-6.47159*	2.34580	.025	-12.2847-	-.6584-
	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	2.76825	2.06672	.410	-2.3533-	7.8898
		من 1 الى 5 سنوات	-3.70335-	1.80341	.126	-8.1724-	.7657
	من 1 الى 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	6.47159*	2.34580	.025	.6584	12.2847
		من 5 الى 10 سنوات	3.70335	1.80341	.126	-.7657-	8.1724
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Homogeneous Subsets

عدالة التوزيع			
Scheffe ^{a,b}			
الأقدمية	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
أكثر من 10 سنوات	22	9.3636	
من 5 الى 10 سنوات	71	11.7042	
من 1 الى 5 سنوات	32		15.3438
Sig.		.139	1.000
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 33.044.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

عدالة الإجراءات		
Scheffe ^{a,b}		
الأقدمية	N	Subset for alpha = 0.05
		1
من 5 الى 10 سنوات	71	13.6338
أكثر من 10 سنوات	22	14.2273
من 1 الى 5 سنوات	32	15.0938
Sig.		.132
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 33.044.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

عدالة التعاملات		
Scheffe ^{a,b}		
الأقدمية	N	Subset for alpha = 0.05
		1
من 1 الى 5 سنوات	32	18.1250
أكثر من 10 سنوات	22	18.5000
من 5 الى 10 سنوات	71	19.5211
Sig.		.177
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 33.044.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

العدالة التنظيمية			
Scheffe ^{a,b}			
الأقدمية	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
أكثر من 10 سنوات	22	42.0909	
من 5 الى 10 سنوات	71	44.8592	44.8592
من 1 الى 5 سنوات	32		48.5625
Sig.		.416	.210
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 33.044.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			