

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

## دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-ولاية اولادجلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- د/ عواطف سليمان

من إعداد الطالب (ة):

- بوطي مصطفى

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جودي سامية
بسكرة	مشرف	- أستاذ محاضر ب	- عواطف سليمان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ تعليم عالي	- بركان دليلة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-بولاية اولادجلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- د/ عواطف سليمان

من إعداد الطالب (ة):

- بوطي مصطفى

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جودي سامية
بسكرة	مقررا	- أستاذ تعليم عالي	- عواطف سليمان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ تعليم عالي	- بركان دليلة

الموسم الجامعي: 2023-2024

# شكر وعرفان

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه فالشكر له إبتداءً وإنتهاءً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى والشكر لله على جزيل عطائه وعظيم فضله.

الذي أثار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر الرحمان المستعان

ونخص بالشكر الوالدين الكريمين الذين كانت دعواتهما كفيلاً بتذليل الصعاب وإزالة الأتعاب.

كما يشرفني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى أستاذتي المشرفة " عواطف سليمان " على ما جادت به من نصائح سديدة وملاحظات دقيقة وعلى المجهود المضني الذي بذلته طيلة فترة إعداد الدراسة ومتابعتها الدائمة لمراحل إتمامها، فوجهتني حين الخطأ وشجعتني حين الصواب نعم المشرفة فجزاها الله خيراً.

وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم المناقشة هذه المذكورة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من تفضل علينا بجهد أو مشورة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، فلهم منا جزيل الشكر والامتنان.

وفي الأخير نسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية مست عينة من أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد ولاية أولاد جلال قدرها 60 أستاذ. ومن أجل ذلك لجأنا إلى استخدام الاستبيان لجمع البيانات إذ صممنا إستبانة مكونة من 24 سؤال مقسمة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وتم تحليلها باستخدام مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. كما إعتدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي لدراسة الموضوع نظريا وميدانيا بتطبيق ما تم التطرق له نظريا على بعض أساتذة بالتعليم الثانوي بمؤسستي ثانوية شقرة بن صالح ومتقنة قرمي محمد بسيدي خالد ولاية أولاد جلال، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية بمؤسسات التعليم الثانوي، وكذا مستوى مرتفع للإلتزام التنظيمي، وأيضا وجود علاقة طردية موجبة ومتوسطة ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد لولاية أولاد جلال.

كما حاولنا في هذه الدراسة على ضوء النتائج المتحصل عليها تقديم بعض المقترحات منها: ضرورة توفير مناخ عمل ملائم لطبيعة عملهم، مع تنظيم وتشجيع المؤتمرات والندوات الوطنية والدورات التدريبية، التي تعمل على زيادة المعارف والمهارات وتعزيز الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى إعادة تحيين نظام الأجور والمكآفات والحوافز المعتمد لتشجيع الأساتذة وتحفيزهم، مع ضرورة الزيادة في تطبيق العدالة على مستوى الإجراءات التنظيمية، لاسيما فيما يخص نظام العقوبات دون تمييز أو تحيز.

**الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي.**

## **Summary**

This study aims to identify the impact of organizational justice in achieving organizational commitment among secondary education teachers. For this purpose, we conducted a field study that included a sample of 50 secondary education teachers in Sidi Khaled, Ould Jalal Province. The questionnaire tool was used to collect data. We designed a questionnaire consisting of 24 questions divided between the dimensions of organizational justice and organizational commitment, and it was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 22. We also relied on the descriptive and analytical approaches to study the topic theoretically and in the field by applying what was discussed theoretically. There are teachers in secondary education in Sidi Khaled, Ould Jalal province, and reached a number of results, the most important of which is the presence of a high level of organizational justice in secondary education institutions, as well as a high level of organizational commitment, and also the existence of a direct positive and moderate influence relationship with statistical significance for organizational justice in achieving organizational commitment among secondary education teachers in Sidi Khaled, Ouled Jalal province.

We also tried in this study, in light of the results obtained, to present some proposals, including: the necessity of providing a work climate appropriate to the nature of their work, while organizing and encouraging conferences, national seminars, and training courses, which work to increase knowledge and skills and enhance organizational commitment, in addition to revamping the system of wages, rewards, and incentives. Approved to encourage and motivate professors, with the need to increase the application of justice at the level of organizational procedures, especially with regard to the penal system without discrimination or bias.

### **Key words:**

**Organizational justice, Organizational commitment, Secondary education teachers.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	الشكر وعرهان
V	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ - ك	مقدمة
<b>الفصل الاول: الإلتزام التنظيمي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي
04	المطلب الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي
05	المطلب الثالث: خصائص الإلتزام التنظيمي
07	المبحث الثاني: أساسيات الإلتزام التنظيمي
07	المطلب الأول: محددات الإلتزام التنظيمي
10	المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
12	المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي
14	المبحث الثالث: مجالات ومراحل ونتائج الإلتزام التنظيمي
14	المطلب الأول: مجالات الإلتزام التنظيمي
14	المطلب الثاني: مراحل الإلتزام التنظيمي
16	المطلب الثالث: نتائج الإلتزام التنظيمي
20	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: العدالة التنظيمية</b>	
22	تمهيد

23	المبحث الاول: ماهية العدالة التنظيمية
23	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
23	المطلب الثاني: مبادئ ومحددات العدالة التنظيمية
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية
29	المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
29	المطلب الأول: العدالة التوزيعية
30	المطلب الثاني: عدالة الإجراءات
31	المطلب الثالث: العدالة التعاملية (العدالة التفاعلية)
33	المبحث الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية
33	المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية
34	المطلب الثاني: مجالات وأشكال ومقومات العدالة التنظيمية
38	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية وآثارها
41	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-أولاد جلال	
43	تمهيد
44	المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
49	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
51	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
53	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
53	المطلب الأول: تحليل فقرات محور العدالة التنظيمية
56	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الإلتزام التنظيمي
59	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي
60	المبحث الثالث: قياس أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي
60	المطلب الأول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية
62	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

63	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
65	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
74	قائمة المراجع
81	الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	مراحل التطور الالتزام التنظيمي	1-1
19	النتائج السلبية والإيجابية للالتزام التنظيمي	2-1
44	وصف عينة الدراسة	1-3
50	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	2-3
52	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد	3-3
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور العدالة التنظيمية	4-3
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة البحث يعبر عن محور الإلتزام التنظيمي	5-3
58	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	6-3
59	مختصر نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	7-3
60	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	8-3
60	نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط لإختبار أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام	9-3

	التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-	
62	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	10-3
62	مختصر نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	11-3
63	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	12-3
63	نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط لإختبار أثر العدالة الإجرائية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-	13-3
65	مختصر نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	14-3
65	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	15-3
66	نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط لإختبار أثر العدالة التعاملية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-	16-3

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	محددات الإلتزام التنظيمي	1-1
13	أبعاد الإلتزام التنظيمي	2-1
24	مبادئ العدالة التنظيمية	1-2
29	أبعاد العدالة التنظيمية	2-2
45	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	1-3
46	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	2-3
47	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3-3

47	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الأقدمية	4-3
----	---	-----

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	إستبانة البحث
02	مخرجات SPSS
03	وثيقة طلب مساعدة لإستكمال مذكرة تخرج
04	تعهد الإلتزام بقواعد النزاهة العلمية

# المقدمة

---

تعد العدالة التنظيمية بوصفها إحدى الأساليب الإدارية التي تبين أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه، ومن هنا فإننا نستطيع القول أن العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك نظراً لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل وهذه الأخيرة تعتبر أحد العوامل المؤثرة في الإلتزام من خلال إستجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم وإهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ إيجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم وأدائهم وهذا يخلق حالة من الشعور بالإلتزام والولاء وإخلاص وأمانة وصدق وتدفعهم للعمل بإستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والإستمرار فيها، فالإلتزام التنظيمي هو عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الإلتزام التنظيمي قد نال إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة.

يتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص أفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، إذ أن الإلتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به.

وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، وتعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي والقائمة على مبدأ الإنصاف والمساواة بين المؤسسة ومواردها البشرية أو بين الموارد البشرية فيما بينها، فهي من الأمور التي يجب مراعاتها نظراً لأهميتها في زيادة الإنتاجية وبالتالي انعكاسها على أهداف والالتزام الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

## 1- إشكالية الدراسة:

حتى يتم تحقيق الإلتزام التنظيمي والوصول بالفرد إلى درجة الإيمان القوي والقبول بقيم المؤسسة وأهدافها والرغبة القوية لديه في إستمراره بالعمل فيها وكذلك في إجتهاده في مضاعفة جهوده لمصلحة منظمة، لا بد أن يشعر فيها بالعدالة والتي سوف تؤثر في إتجاهاته وسلوكياته الوظيفية والتنظيمية تجاه أهداف التي

تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا ما سنحاول إثباته في دراستنا الحالية على أساتذة التعليم الثانوي بولاية أولاد جلال وتاسياسا مما سبق نطرح سؤال تالي :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمؤسستي تحديداً بثانوية شقرة بن صالح ومتقن القرمي محمد - سيدي خالد-بولاية أولاد جلال عند مستوى معنوية ؟

## 2-الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مستوى العدالة التنظيمية في مؤسستي محل الدراسة ؟
- ماهو مستوى الإلتزام التنظيمي في مؤسستي محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العدالة التوزيعية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي- سيدي خالد-بولاية أولاد جلال عند مستوى معنوية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العدالة الإجرائية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي- سيدي خالد-بولاية أولاد جلال عند مستوى معنوية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العدالة التعاملية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي- سيدي خالد-بولاية أولاد جلال عند مستوى معنوية ؟

## 3-الدراسات السابقة:

حظيت متغيرات الدراسة باهتمام متزايد لكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

### 1-الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

- دراسة أسماء عيساوي (2021)، المعنونة ب: "العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة -"، مقال منشور في مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 01.

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات هل العدالة التنظيمية تعتبر كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة الإسمنت عين توتة، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الإشكالية باستخدام أداة الإستبيان التي وزعت بشكل عشوائي على عمال المؤسسة وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة كان ضعيفاً، عكس مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي جاء مرتفعاً وأن العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة كان ضعيفاً.

- دراسة سرير الحرسي حياة وريحي كريمة (2020)، المعنونة ب: "العدالة التنظيمية دورها في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa -، مقال منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 08، العدد 02.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) في تعزيز الإبداع الإداري بالشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة موازية، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة ضمت 80 عامل، ومن خلال إستعمال عدة وسائل إحصائية كانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري.

## 2-الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي:

- دراسة رقاني شريفة وصنقلي عائشة (2020) المعنونة ب: " الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان-، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة مع تعميق مستوى فهم موضوع الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين بالإضافة إلى محاولة معرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي بلغ عددهم 60 موظف وموظفة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 60 إستمارة

إسترجعت منها 50 إستمارة منها عشرة إستمارات لم يجيب عنها بعض المبحوثين، وقد تم الإستعانة بمجموعة الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين. وخلصت هذه الدراسة إلى أن الإلتزام التنظيمي له علاقة طردية تقوي الإلتزام الوظيفي لدى العاملين فهي بذلك تجعل العامل أكثر إطمئنان، وأيضاً أن الإلتزام بالمواعيد يكسب الرضا لدى المسؤول حتى ولو مرست عليه ضغوط كبيرة، بالإضافة أن الإلتزام الوظيفي لا يتأثر بالظروف الخارجية للعامل لأنه ينبع من كونه عنصر من أخلاقيات المهنة لديه، وأخيراً وجد الباحث من خلال بحثه في موضوع الدراسة قد توصل لكون الإلتزام الوظيفي لدى العامل يتأثر بالمشاكل بالإدراية وقد لا يآثر بالمشاكل الشخصية لدى العامل.

- دراسة رزيقة بورويس ونسيمة فريطس(2017)، المعنونة ب: "دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بميلة-، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى العمل على تعزيز دور الإلتزام في دفع العاملين للتمييز في أدائهم، والوصول إلى نتائج ملموسة حول دور الإلتزام التنظيمي في رفع وتحسين وتطوير وبذل مجهود وأداء أكبر. وخلصت هذه الدراسة إلى أن إلتزام العاملين يعتبر أحد الركائز الضرورية لتحسين مستوى أداء العاملين، مما يدفعهم للتفاني في العمل ما يضمن مواصفات عمل جيدة تستطيع من خلالها المؤسسة رفع إنتاجيتها ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية، كما أن للإلتزام التنظيمي دور كبير في عملية رفع الإنتاجية وتحسين جودتها، حيث أصبح هذا الأخير الأداة الراهنة والفعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات وسرعة تنفيذها والرفع من كفاءة إنجاز مختلف الأعمال، كما أصبح الإلتزام التنظيمي يمثل عنصراً هاماً في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها وأنشطتها وأهدافها التي أنشئت لأجلها

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكمي المؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها في شكل أسئلة استمارة، فقد تبين من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جداً، وهذه الفرضيات تتمحور حول أن إعداد العامل يؤدي إلى مواصفات عمل جيدة، والإلتزام بالإجراءات التنظيمية يضمن قوة عمل، وإرتباط العامل بالمؤسسة يدفع إلى التفاني في العمل وبهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في فرضيات فرعية، وبعد إختبارها ميدانياً تم التوصل إلى

مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على أهمية الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الخبز الصحي.

### 3- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي:

- دراسة دكمة محمد القاسم وبن عزة الطيب (2022)، المعنونة ب: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات -**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، لذلك تم إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بالإستعانة بالمنهج الإستقرائي من خلال دراسة ميدانية حول علاقة العدالة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وتعميم النتائج في الأخير، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات، وشملت العينة التي أجريت الدراسة عليها 101 أستاذاً، وقد تم الإستعانة بمجموعة الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي ومعامل بيرسون وتحليل الإنحدار المتعدد. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات كان مرتفعاً، كما بينت النتائج ان مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات جاء بدرجة مرتفعة، وقد أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة الطيبات.

- **دراسة زروقي خولة (2015) بعنوان: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الممرض في مستشفى سليمان عميرات بتقرت".** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى ممرضى في مستشفى سليمان عميرات - تقرت ولمعالجة هذه الإشكالية تم توزيع (80) استبانة على عينة عشوائية لدى ممرضى المستشفى وتم تحليلها باستخدام برنامج تحليل البيانات (SPSS)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى الممرض مرتفعة في مستشفى سليمان عميرات تقرت وكذا مستوى الإلتزام التنظيمي

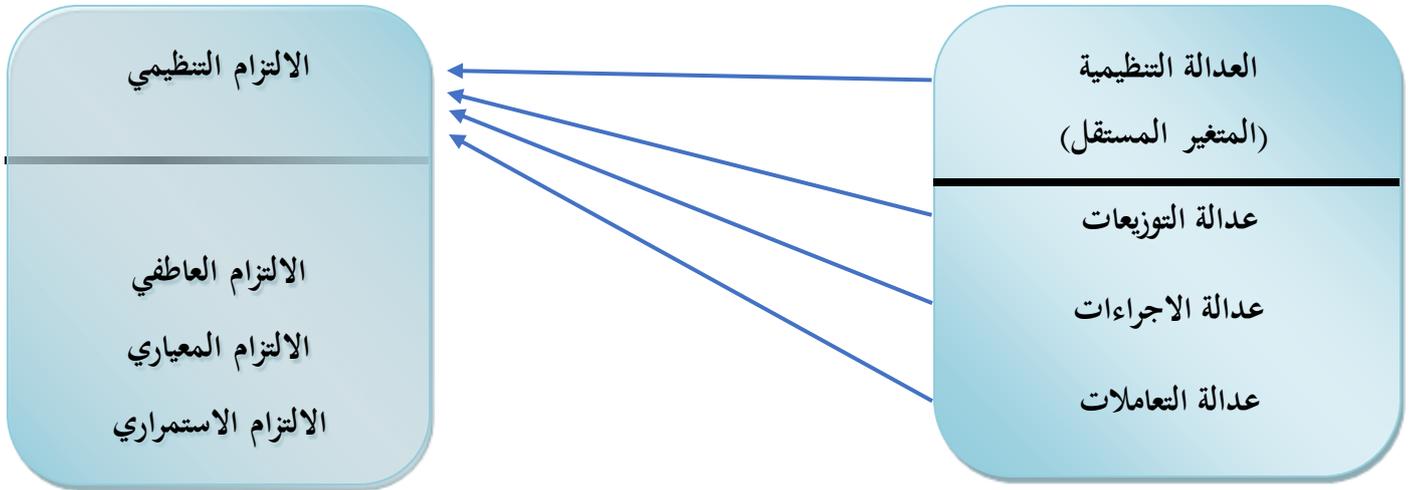
- عدم وجود علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المؤسسة.

#### 4- نموذج وفرضيات الدراسة:

##### أولاً- نموذج الدراسة:

من أجل دراسة أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي قمنا ببناء نموذج يرتكز على التأصيل النظري وتحليل الدراسات السابقة، حيث سيتم اعتماد بحث ذو متغيرين المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية والمتغير التابع الإلتزام التنظيمي، وذلك لبناء نموذج إفتراضي للدراسة؛ كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً-فرضيات الدراسة:

بناءً على المسح الادبي للدراسات ذات الصلة بموضوعنا، انطلقنا من هذه الفرضيات والموضحة فيما يلي:

##### • الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها في الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمؤسستي سيدي خالد-بولاية أولاد جلال".

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي من منظور العدالة التوزيعية لدى

أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-بولاية أولاد جلال عند مستوى معنوية ؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي من منظور العدالة الإجرائية لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-بولاية أولاد جلال عند مستوى معنوية ؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي من منظور العدالة التعاملية لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-بولاية أولاد جلال عند مستوى معنوية ؟

### 5-منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة للبحث واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي، عند تناول الجانب النظري للموضوع، حيث كان اختيارنا لهذا المنهج نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب الوصف والتحليل في كلتا جانبي الدراسة النظري والتطبيقي، ولكونه من أكثر المناهج إستخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة كونه يعرف بأنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، مع الإستعانة بمنهج دراسة الحالة لتعزيز هذا البحث.

### 6-أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع المعلومات والمصادر مرحلة أولية من المراحل المهمة في البحث العلمي التي تسهل على الباحث عملية دراسة الموضوع والتعرف على حيثياته، وعليه فقد إعتدنا في قراءتنا الإستكشافية لموضوع الدراسة الحالية المعنونة : " أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمؤسستي -سيدي خالد- بولاية أولاد جلال " على مصادر مختلفة في الجانب النظري بإستعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في: الكتب، والدراسات السابقة المتمثلة في الكتب والمذكرات والرسائل العلمية وأضف إلى ذلك الإستعانة بالمواقع الإلكترونية، وذلك بغية الإلمام بموضوع الدراسة الميدانية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تمت الإستعانة بأدوات جمع المعلومات الرئيسية، والتي نوجزها فيما يلي:

- **الإستبانة:** تعتبر الإستبانة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات محددة مسبقا، هذا مايسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية، حيث تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين، الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والثاني يتعلق بمتغيرات الدراسة والذي بدوره إنقسم إلى محورين، الأول يتعلق بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، أما الثاني يتعلق

بالمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)، وتم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في الوصول إلى النتائج المتعلقة بدراسة الحالة.

## 7- المجتمع والعينة:

### • مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد التي يمكن أن يكونوا جزءاً في عينة الدراسة ومجتمع الدراسة لموضوع البحث، وعليه يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة التعليم الثانوي بمؤسستي سيدي خالد لولاية أولاد جلال.

### • عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة.

لقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، وقد بلغ عددهم 60 أستاذ، حيث تم توزيع 60 إستمارة منها 30 بثانوية شقرة بن صالح، و30 إستمارة بمتقن القرمي محمد -سيدي خالد- بولاية أولاد جلال، تم إسترجاع 53 إستمارة منها 3 إستمارات غير صالحة للتحليل، ومنه تبقى لنا 50 إستبانة صالحة للتحليل.

## 10- الحدود الزمانية والمكانية:

يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود الزمانية: حددت المدة الزمانية للدراسة إبتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان 2024.
- الحدود المكانية: تم إجراء دراسة الحالة على مستوى مؤسستي التعليم الثانوي تحديداً بثانوية شقرة بن صالح ومنتقن القرمي محمد -سيدي خالد - بولاية أولاد جلال.

## 11- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، نظراً لتأثيرها النفسي الواضح والذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي في تحقيق أهداف العملية البيداغوجية والتدريسية لدى الموظف من خلال تحسين أدائه بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه الإلتزام التنظيمي في تحقيق هاته الأهداف، كذلك التعرف على المفاهيم والجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية والإلتزام

التنظيمي، وكذا دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمؤسستي بلدية سيدي خالد بالإضافة إلى إبراز أهمية تطبيق العدالة التنظيمية بالنسبة لهم، حيث تساهم العدالة التنظيمية في ضمان الالتزام التنظيمي لدى هذه الفئة، فضلا عن زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

## 12-أهداف الدراسة:

تكمن أهداف موضوع الدراسة في:

- الإطلاع على واقع العدالة التنظيمية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- محاولة معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم.
- التعرف على مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.
- محاولة الوقوف على الآليات التي تزيد من فعالية الإلتزام التنظيمي.
- التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مؤسسات التعليم الثانوي.

## 13-هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والإحاطة به ومعالجة الإشكالية المطروحة رأينا تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول كان بعنوان الإلتزام التنظيمي حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإلتزام التنظيمي، وتم في المبحث الثاني التعرف على أساسيات الإلتزام التنظيمي، وفي المبحث الثالث تناولنا مراحل ونتائج الإلتزام التنظيمي، أما الفصل الثاني بعنوان العدالة التنظيمية حيث تطرقنا فيه إلى ماهية العدالة التنظيمية في المبحث الأول، وأبعاد العدالة التنظيمية في المبحث الثاني، وخصص المبحث الثالث للتعرف على أساسيات العدالة التنظيمية، وخصص الفصل الثالث لدراسة الجانب التطبيقي لدراسة علاقة الإرتباط والتأثير بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، من خلال تصميم إستبائية وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل تحليل ودراسة الموضوع.



# الفصل الأول

---

## الإلتزام التنظيمي

## تمهيد:

بدأ الاهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال الإدارة منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر تحديد بدايات (1950)، بحيث يعد بمثابة ظاهرة إنسانية تتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وركزت الأبحاث بالدراسة في أدبيات السلوك التنظيمي نتيجة تأثيره على سلوك الأفراد بصفة عامة، وحول مسببات ومحددات الإلتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها لما له الأثر كبير على تحقيق الأهداف المخططة لها بكفاءة وفعالية، وبالتالي التأثير على إنتاج المنظمة ككل ويتواجد الإلتزام في شكل إتجاهات للفرد نحو تحديد أكبر قدر ممكن من النوايا السلوكية تجاه المنظمة التي ينتمي لها، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيء مقدس ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل خدمات لمنظماتهم، لأن نقص التزام الموارد البشرية في نطاق المنظمة يؤدي إلى ظهور العديد من النتائج السلبية سواء للفرد أو للمنظمة، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإلتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث كالتالي:

❖ المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي.

❖ المبحث الثاني: أساسيات الإلتزام التنظيمي.

❖ المبحث الثالث: مجالات ومراحل ونتائج الإلتزام التنظيمي.

## المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

إن الإلتزام التنظيمي من بين أهم المصطلحات المهمة في مختلف المنظمات وعلى إختلاف طبيعتها وحجمها ونشاطها ونوعها، فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات والغرض منها هو تحفيز الأفراد العاملين فيها وزيادة إلتزامهم، مما أدى إلى ظهور العديد من النماذج وإجراء العديد من الأبحاث المتعلقة بموضوع الإلتزام التنظيمي، والتي تهدف من الأساس إلى تحديد العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، لذا برزت الحاجة إلى دراسته للتعرف أكثر على الوسائل والإجراءات التي من شأنها زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظماتهم، والذي بدوره يعمل على خدمة رسالة المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

يقول الحق تبارك وتعالى في سورة الأنعام: {وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ} (سورة الانعام،، صفحة 153)

**لغة:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.  
**إصطلاحاً:** تباينت مفاهيم الإلتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل: الإلتزام نحو العمل، والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والإلتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي. (هيجان، 1998، صفحة 24)

ويرى (بورتز، 1968) بأن الإلتزام هو: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

أما شلدون (sheldon1971) فيرى أن الإلتزام هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالإرتباط والإفتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.

فقد عرف هيجان الإلتزام التنظيمي: بأنه قوة تطابق الفرد وإندماجه مع منظمته وإرتباطه بها. والإلتزام التنظيمي حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة. (هيجان، 1998، صفحة 24)

فقد عرف اللوزي الإلتزام التنظيمي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظّمته في العمل. (ماهر، 2000، صفحة 18)

ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الإلتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد برزت تعريفات للإلتزام التنظيمي منها:

الإلتزام التنظيمي هو حالة من الإرتباط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتطابق أهدافه مع أهداف هذه المنظمة، والذي ينعكس بدوره على سلوكياته، لبذل قصار جهده لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها وإستمراريتها وتحقيق رسالتها وذلك عن طريق الإلتزام. (ابريعم و بوقندورة، 2019، صفحة 86)

### المطلب الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي

لا شك أن الإلتزام التنظيمي يعد من أبرز الظواهر السلوكية التي إهتم بها الكتاب والباحثين في علم الإدارة، وذلك لعلمهم بالأثر الكبير الذي يحدثه على الأفراد والمنظمة بشكل عام، حيث كلما كان الإلتزام التنظيمي مرتفعاً زادت نسبة إرتباط الأفراد بمنظمتهم وتضحياتهم من أجل بلوغ أهدافها وتحسين سمعتها، والعكس صحيح، كما يؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما يكون محفزاً ومدعماً لدى أعضاء المنظمة مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف للمنظمة ورسالتها، ولالإلتزام التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد العاملين، نوجزها فيما يلي:

1. إن الإلتزام التنظيمي للعاملين يساعد على تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة ويقلل من النزعات والمشكلات التي تحصل بين الموظفين والإدارة.

2. أن الإلتزام له علاقة بشعور الفرد بفاعليته في منظمته وتعزيز علاقاته بالزملائه والتوقعات المشتركة بين العاملين وتحقيق التقدير المهني وإنطلاق الإبداع والمبادرة والدافعية نحو العمل والانجاز، وواضح أن الإلتزام يمنح الفرد إستقراراً نفسي.

3. وأيضاً يعتبر التزام الأفراد لمنظمتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. (بدرية ، 2016، صفحة 26)

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد أهدافهم في الحياة. (بالأطرش، 2011، صفحة 16)

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الإلتزام التنظيمي في نجاح المنظمات وإستمرارها خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها، وبالتالي تحقيق الإستقرار المنظمي. (هواين، 2013، صفحة 105)

### المطلب الثالث: خصائص الإلتزام التنظيمي

يتميز الإلتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من المصطلحات والمتغيرات السلوكية وهي كالتالي:

1. يعبر سلوك الإلتزام التنظيمي عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة، فيجب أن تتوافر في هذا السلوك الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
2. يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
3. يفقد الإلتزام التنظيمي الخاصية الثبات بمعنى أن الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
4. يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل تنظيمية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة. (مرزوق، 2011، صفحة 40)

5. يغرس الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد قبول الأهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة إن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد

- العاملين في المنظمة وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم. . (الخشروم، 2011، الصفحات 173-174)
6. إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة، يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (حنونة، 2006، صفحة 28)
7. يغرس الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد:
8. يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل
- لقد أورد سالم وحرشوش (1991) بعض الخصائص الإلتزام التنظيمي، هي كالتالي:
1. إن كل المنظمات الحديثة تثن عنصر الإلتزام التنظيمي وتسعى جاهدة لغرسه في أفرادها والاهتمام به. (بالأطرش، 2011، صفحة 17)
  2. يعبر الإلتزام التنظيمي عن سعي وإستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبة الفرد في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بقيم المنظمة وأهدافها. (درنوني و برقوق، 2014، صفحة 20)
  3. يشير الإلتزام التنظيمي إلى رغبة الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
  4. يمثل الإلتزام التنظيمي شعورا داخليا يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة، والعمل على تحقيق مصالحها.
  5. يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد العاطفي بين الفرد والمنظمة، وبعد الإستمرار والبقاء في المنظمة، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

### المبحث الثاني: أساسيات الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز الظواهر السلوكية التي إهتم بها الباحثين في مجال علم الإدارة، وذلك للأثر الهام الذي تحدثه بالنسبة للأفراد أو المنظمة ككل، حيث كلما إرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي زاد إرتباط الأفراد بمنظمتهم وتفانيهم من أجل تحقيق أهدافها، والعكس صحيح، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال التطرق في المطلب الأول إلى التعرف على محددات الإلتزام التنظيمي، أما في المطلب الثاني سنتعرف على طرق قياس الإلتزام التنظيمي، وأخيراً أبعاد الإلتزام التنظيمي في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: محددات الإلتزام التنظيمي

تعددت إتجاهات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارشا ومانري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي: (بوجليلة، 2017، الصفحات 25-26)

#### 1- السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فمن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي له ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، مما يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل في إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى تحقيق الذات.

#### 2- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر ويتطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الادارية.

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الإلتزام التنظيمي عند العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذا بالنسبة لتحديد الأدوار التي تعمل على خلق الإلتزام عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من إستقرار وتجذب للصراع داخل المنظمة. (عورتاني، 2003، صفحة 18)

### 3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تحديد لهم ولأمتهم وإستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

### 4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

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 وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي. (القربوي، 1994، صفحة 67)

### 5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام وإرتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف وإتفق الباحثون على المنظمات العامة في القطاع العام أقل المنظمات إستخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

تعتبر الحوافز الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة وتركز نظرية الحوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل أو التي تدفعهم لترك العمل وتخلى عنه. (عبودي، 2006، الصفحات 115-116)

#### 6 - العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الادارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الإلتزام والولاء لها. (القربوبي، 1994، صفحة 67)

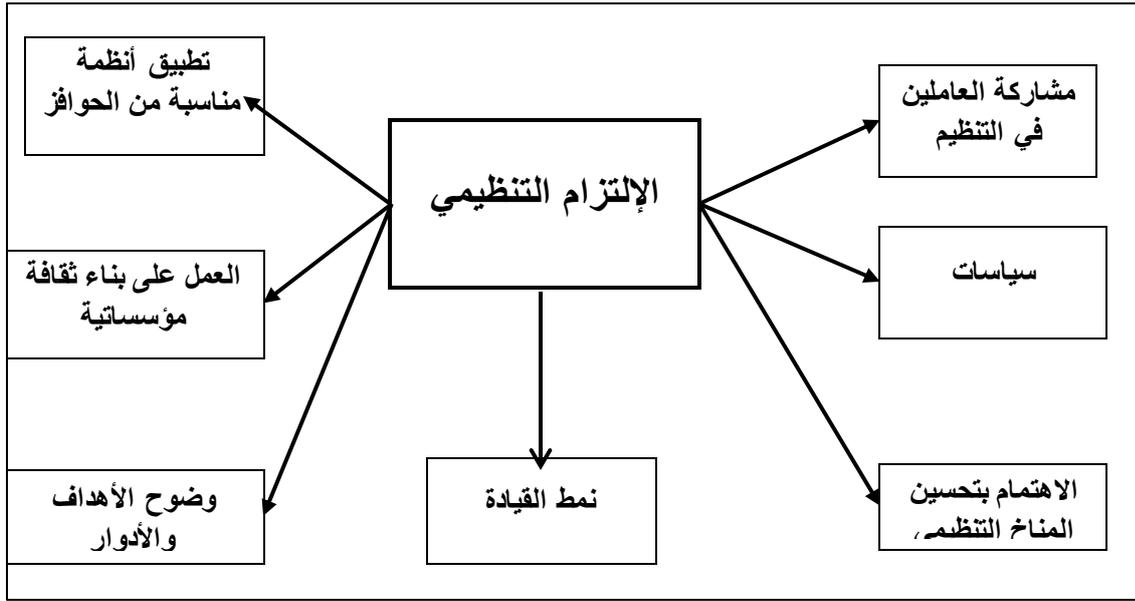
#### 7 - نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الادارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجحة هي الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد. (بياضي، 2016، الصفحات 54-55)

كما أن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه ومرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم، مما يعزز من نظرة الفرد الانجابية إلى المنظمة وإستمراره في العمل فيها. وهناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي:

- إستخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وإنجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لإنتمائهم لمشاركة للموظفين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.

#### الشكل رقم(1-1): محددات الإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة.

### المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

تقسم معايير الإلتزام التنظيمي إلى نوعين: (معمرى ، 2008 ، صفحة 9)

#### 1. المعايير الموضوعية:

وهي قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك بإستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب...إلخ.

#### 2. المعايير الذاتية:

وهي قياس الإلتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة إلتزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الإلتزام التنظيمي، ولقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام الأفراد، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للإلتزام التنظيمي نذكر منها: (حنونة، 2006، الصفحات 21-22)

#### 1.2 مقياس ثورنتن:

والذي تضمن 8 فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني.

#### 2.2 مقياس بورتر وزملائه:

وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

-درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

-ولائهم وإخلاصهم لها.

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

وإستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

### 3.2 مقياس مارش ومارفي:

الذين قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات، وقد إستخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.

- تعزيز إستحسان المنظمة.

- حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.

- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

### 4.2 مقياس جورج وزملائه:

وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- إستخدام المعرفة والمهارة.

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه. (حنونة، 2006، الصفحات 21-22)

- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.

- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

- لمساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد إستخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الإستجابة.

### 5.2 مقياس كوردن وزملائه:

والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات والأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة حماسية الإستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها بـ 20 فقرة، إستهدفت الإستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالإستفادة من المصادر أعلاه إستطاع تحديد 30 فقرة حماسية الإستجابة وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان به. (حنونة، 2006، الصفحات 21-22)

### المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي

تختلف صور إلتزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثون في تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

#### • بعد الإلتزام العاطفي:

الذي إقترحه آلن وماير حيث يعبر عن رغبة الموظفين في الإستمرار في العمل في المنظمة ومشاركته في تحقيق أهدافها لأنه موافق على أهداف المنظمة وقيمها، فيتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو ما يخصه أي هو الإرتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الأفراد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم متطلباتهم، ويرجع الإلتزام التنظيمي إلى الشعور بالإنتماء والإلتصاق النفسي بالمؤسسة. (موسى و النجار، 2010، صفحة 12)

#### • بعد الإلتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للموظفين 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 والعامية. (آل قاسم و العزاوي، 2012، صفحة 11)

● بعد الإلتزام الإستمراري:

وهو التحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على للمنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت للمنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه له منظمة أخرى فهو يفضل الإستمرار فيها، أما إذا وجد الفرد منظمة أخرى تقدم أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الإنتقال إليها، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية. (رؤى ، 2012، صفحة 22)

كما يمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى منها:

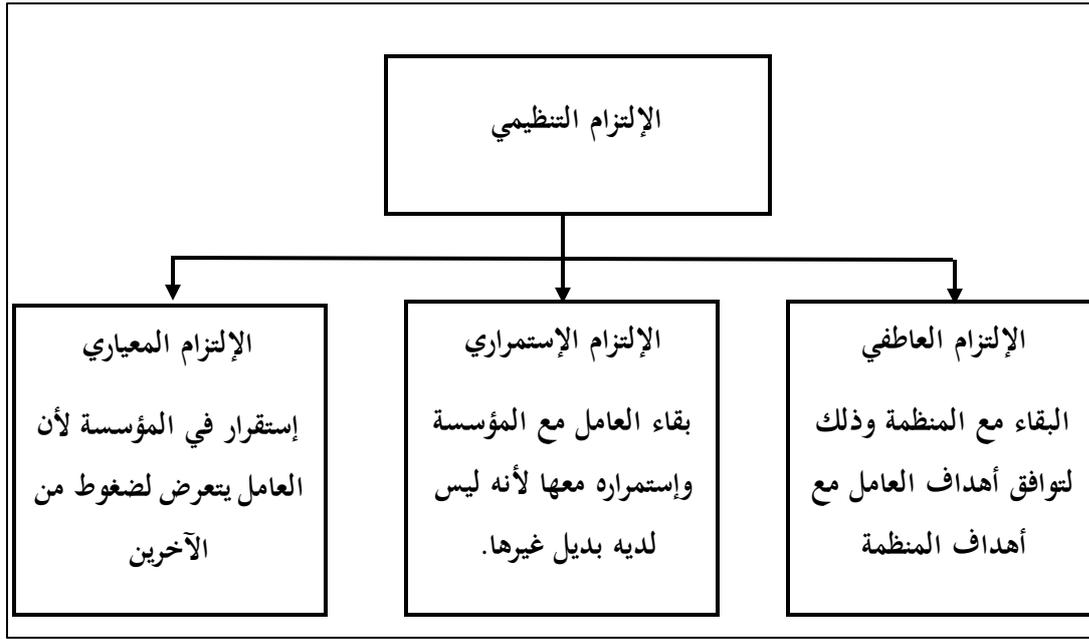
● بعد الإلتزام الإتجاهي:

والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والإستمرار فيها.

● بعد الإلتزام السلوكي:

والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها. (درزوني و برقوق، 2014، صفحة 21)

الشكل رقم(1-2): أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج جيرالد بارون (2004)، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ص 35.

### المبحث الثالث: مجالات ومراحل ونتائج في الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر المهمة بالنسبة للمنظمة، كونه يرتبط إرتباط وثيق بين المنظمة والأفراد العاملين بها، من خلال العمل على توافق وتنسيق بين جهود الأفراد العاملين بها وأهداف المنظمة، وباعتبار المورد البشري المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات وتميزها تسعى هذه الأخيرة إلى نشر ثقافة الإلتزام بين عاملها من خلال تبني وتطبيق مختلف سياسات وإستراتيجيات وظائف الموارد البشرية بغرض تحفيز مواردها لزيادة إلتزامهم نحوها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مجالات الإلتزام التنظيمي في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتطرق لى مراحل الإلتزام التنظيمي، أما بالنسبة للمطلب الثالث سنتعرف على نتائج الإلتزام التنظيمي.

### المطلب الأول: مجالات الإلتزام التنظيمي

مجالات الإلتزام التنظيمي: وتتمثل فيما يلي: (نواف، 2021، صفحة 27)

**الولاء التنظيمي:** بعد الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام، ولذلك نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية للقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المنظمات الكثير من أهدافها وتطلعاتها.

**الرغبة في العمل:** يتمثل بعد الإلتزام في الاستمرار بالعمل في المنظمة ببعده الإلتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزم الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى.

**المسؤولية تجاه جهة العمل:** يزداد الدور الذي تؤديه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة وتؤتي الوظيفة على القائمين عليها التزمات، وتحملهم مسؤوليات إدارية قانونية وأخلاقية، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات.

### المطلب الثاني: مراحل الإلتزام التنظيمي

لا يتكون الإلتزام التنظيمي لدى الفرد الموظف نحو المنظمة بمجرد إلحاقه بها، بل يحتاج إلى وقت بخطوات حتى ينمو ويتطور، وقد قدم الباحثون نماذج متعددة لتطور الإلتزام التنظيمي، فهناك من يرى أنه يمكن حصر الإلتزام التنظيمي في ثلاث مراحل وهي: (عاشور، 1990، صفحة 180)

**1. الإذعان أو الإلتزام:** حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبني على الفوائد التي يحصل عليها في المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

**2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد المؤسسة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للإلتزام والفخر بها.

**3. مرحلة التبنّي:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الإلتزام نتيجة لتطابق أهداف والقيم، إلا أن أهمها هو نموذج الذي قدمه Bruce Buchanan سنة

1974 وهو يتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي: (العزیز، 2010، الصفحات 37-38)

### 1. المرحلة الأولى: مرحلة التجربة

تكون هذه المرحلة بعد إلتحاق الفرد بالمنظمة، وتعيينه فيها سواء للعمل أو الدراسة، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام ويكون هدف الفرد هو الحصول على القبول من أعضاء المنظمة الشعور بالأمان الوظيفي، كما يحاول أن يتعرف ويفهم بيئة العمل الجديدة، ويأخذ في إكتساب الخبرات والمهارات، وتغيير إتجاهاته حتى تتلاءم مع الإتجاهات السائدة في المنظمة، ومحاولة إدراك ما هو متوقع ومطلوب منه والعاملين فيها، كما يتضح له مع مرور الوقت دوره في المنظمة، أي مسؤولياته وصلاحياته.

وذلك راجع لتعدد وتنوع الجماعات في المنظمة، إذ أنه تختلف حسب موقعها في التنظيم أو طبيعة الأنشطة التي تمارسها، أو حسب العلاقات والأفراد، فيبدأ بتكون تلاحم الفرد مع جماعات معينة، أو شعور بالصدمة إتجاه الجماعات أو الأفراد أو حتى السلوكيات لم يتوقعها، وقد تبرز في هذه المرحلة بعض التحديات والصعوبات في العمل، وهذا لعدم إلمام الفرد كفاية بالمعارف والمهارات المطلوبة، كما قد يرتكب الفرد بعض الأخطاء في العمل أو في التعامل مع بقية الأعضاء في الجماعة أو المنظمة، وهذا لقله خبرته المهنية والوظيفية، وهذا كله قد يؤثر سلبا على إلتزامه في العمل في المراحل اللاحقة.

## 2. المرحلة الثانية: مرحلة العمل والإنجاز

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة وتستمر لفترة تتراوح بين سنتين أو أربع سنوات، ويسعى الفرد فيها إثبات مكانته في المنظمة من خلال السعي لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بكفاءة، ويشعر الفرد بأهميته ومكانته في المنظمة، مما يولد لديه الخوف من الفشل في أداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهو ما يكون دافعا له للحرص على الإنجاز، وبالتالي تبدأ المنظمة بالتوجه نحو التكون والنمو لديه.

## 3. المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالمنظمة

تبدأ هذه المرحلة إنطلاقا من السنة الخامسة من وجود الفرد في المنظمة، وتستمر غالبا حتى مغادرة الفرد لها، وتتعرز إتجاهات الإلتزام التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة، أي إتجاهات الإلتزام تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (معمرى ، 2008 ، صفحة 89)

### الجدول رقم(1-1): مراحل التطور الإلتزام التنظيمي

المرحلة الأولى: فترة التجربة	المرحلة الثانية: العمل والإنجاز	المرحلة الثالثة: الثقة في التنظيم
------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

<p>ترسيخ الولاء وتدعيمه والثقة تامة بالمنظمة</p>	<p>تتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. الخوف من العجز</li> <li>2. ظهور القيم الولاء</li> <li>3. تأكيد مفهوم الانجاز</li> </ol>	<p>وتتحلى من خلال هذه المرحلة بالخبرات ومهارات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحديات العمل</li> <li>2. تضارب الولاء</li> <li>3. وضوح الولاء</li> <li>4. ظهور جماعة التلاحمية</li> <li>5. نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم</li> </ol>
--	--	---

المصدر: حمزة معمري (2008)، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة (رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 89.

### المطلب الثالث: نتائج الإلتزام التنظيمي

ينتج عن التزام العاملين اتجاه المنظمات التي يعملون بها عدة مخرجات أو نتائج، تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود على الأفراد، الجماعات، والمنظمة ككل، وهي.

#### أولا: أثر الإلتزام التنظيمي على مستوى الأفراد

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد، مثل زيادة مشاعر الإلتزام، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي للقوة، وجود أهداف لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل مزيد من الجهد.

بينما تعد أن النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم أن الإلتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام منها: (حلس و محمد، 2012، الصفحات 48-49)

✓ قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

✓ قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

✓ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد ما مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

### ثانياً: أثر الإلتزام التنظيمي على مستوى جماعات العمل

بالنسبة للإلتزام التنظيمي على مستوى جماعات العمل نجد أنه يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال الجماعة أو فاعليتها إلا أن هذا الإلتزام لم يحظ بإهتمام يذكر من جانب الباحثين، بالرغم من أن النتائج الإيجابية للإلتزام بجماعات العمل تتمثل في:

1. كلما زادت درجة إلتزام الجماعة زادت درجة الثبات والفاعلية.
  2. كلما زادت درجة إلتزام الجماعة كانت على إستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية الجماعة.
  3. كلما زادت درجة إلتزام الجماعة زادت درجة التماسك بين أفرادها.
- بينما أن النتائج السلبية تتمثل في:

1. إنخفاض القدرة على الإبداع والإبتكار والتكيف من خلال إستقرار العمالة.
2. إنخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفكار جديدة ونافعة لدى أفراد.
3. إن التفكير الجماعي يجعل الجماعة أقل إنفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
4. زيادة فرص الصراع بين الجماعة والجماعات الأخرى داخل المنظمة. (حلس و محمد، 2012، الصفحات 48-49)

### ثالثاً: أثر الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

أ-النتائج الايجابية: وتتمثل في:

#### 1-زيادة فاعلية المنظمة من خلال:

- زيادة الجهد المبذول.
- إنخفاض معدل الدوران.
- إنخفاض نسبة الغياب والتأخير.
- زيادة الثقة في الإدارة.

- تعزيز رغبة الفرد في الإستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد أُعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الإلتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.
- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الإلتزام المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى إرتفاع قوة علاقته العائلية. زيادة درجة فاعلية الجماعات وتماسكها، وإستقرار العمالة والإنتظام في العمل، والعمل بروح الفريق. (ماهر، 2000، صفحة 23)

**2-زيادة جاذبية المنظمة:** وذلك من خلال للأفراد الموجودين خارجها لأن الأفراد الأكثر إلتزاماً يضعون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

**ب-النتائج السلبية:**

تتمثل في إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للمنظمة يميلون في العادة إلى عدم مناقشة سياسة المنظمة، مما يحد من قدرتها على الإبتكار، حيث أن أفراد الإدارة العليا الذين يتصفون بدرجة عالية من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الإبداع والابتكار، كما تظهر على الأفراد الملتزمين العزلة الإجتماعية وتمثل في سيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج أوقات العمل حيث يجعل الإلتزام التنظيمي الفرد بوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. (نواوي فلمبان، 2007، صفحة 36)

جدول رقم(1-2): النتائج السلبية والإيجابية للإلتزام التنظيمي

مستوى التحليل	التأثير الإيجابي	التأثير السلبي
الفرد	- الشعور بالإنتماء والإرتباط. - الأمان. - الأهداف والإلتجاه. - المكافآت التنظيمية.	- قلة التقدم. - إنخفاض النمو الذاتي. - إنخفاض التعلم. - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.</li> <li>- غياب الإبداع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجاذبية للعاملين المحتملين.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنخفاض التكيف.</li> <li>- قلة الإبتكار.</li> <li>- حدة الصراع.</li> <li>- محدودية التفكير الاجتماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثبات العضوية.</li> <li>- فعالية الجماعة.</li> <li>- التماسك.</li> <li>- إستقرار العضوية.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">جماعة العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة التطوير.</li> <li>- إنخفاض التكيف.</li> <li>- قلة التحديث.</li> <li>- إرتفاع معدل الدوران.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنخفاض نسبة الغياب والتأخر.</li> <li>- قلة معدل دوران العمل.</li> <li>- زيادة الجهد المبذول.</li> <li>- جاذبية الأعضاء الخارجيين.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">على منظمة</p>

المصدر: الصيرفي محمد (2005)، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 57.

### خلاصة الفصل:

إنطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الإلتزام التنظيمي، حيث يعتبر هذا الأخير أحد الركائز الأساسية التي

تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد إتجاه منظمته التي يعمل بها، حيث تعددت الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

وبالتالي فإن الإلتزام التنظيمي ظاهرة سلوكية تنظيمية تؤثر على توافق وإنسجام الموظفين مع منظماتهم بشكل إيجابي، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل جهد أكبر والتفاني أكثر في أدائهم لوظائفهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات، هذا ما يجعلها تبحث عن تنمية هذا الشعور لدى موظفيها لما له من نتائج إيجابية من رفع الروح المعنوية لدى الموظفين إلى الحد من التسرب الوظيفي وبالتالي ضمان أداء متميز، وتعمل المنظمات على ذلك بإستخدام الكثير من الأساليب لاستقطاب وإختيار أفراد تتقارب قيمهم مع قيم المنظمة ، وعلى الرغم من كثرة الدراسات إلا أن هذا الموضوع يبقى حيوي ومتجدد فهو من قضايا الساعة في الإدارات العمومية أمام حالة التذمر والإستياء التي أصبحت تميزها بسبب غياب العدالة والمساواة بين الموظفين والذي ينعكس سلباً على أهداف الإدارة ويؤدي إلى إستفحال ظاهرة الفساد الإداري وإرتفاع حالات الإستقالات والعطل المرضية والتغيب عن العمل بدون مبرر.

## الفصل الثاني

---

### العدالة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم أصل من أصول المؤسسة، ولهذا حظي بالكثير من الإهتمام من طرف المؤسسات لأنه سبب من أسباب تميزها، ويعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي تهتم بالمورد البشري، ومنه تزايد الإهتمام عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وخلق الثقافة التنظيمية الملائمة للمؤسسة.

يعد موضوع العدالة التنظيمية من أهم المفاهيم التي لها تأثير على أداء المؤسسات ورضا الأفراد العاملين بها فهي الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراءً متحيزاً وغير موضوعي في نظر فرد آخر، ولهذا فقد إهتم الباحثين إلى دراسته وتفعيله في السياق التنظيمي، وهذا من أجل الحفاظ على المورد البشري في المؤسسة.

العدالة التنظيمية تهدف لسد الفجوة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة، فمشاركتهم في وضع الخطط والإستراتيجيات والإستعداد لتقبل شكواهم وإقتراحاتهم، وتشجيع مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل، فهذا كله يخلق مناخ تنظيمي إيجابي ويخلق حالة من الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة، ومنه الربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

❖ المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

❖ المبحث الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالإهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية.

## المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

هي 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. (البشايشة، 2008، صفحة 18)

وتعرف كذلك بأنها " مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات وإجراءات داخل المنظمة بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي مثل (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. (عادل، 2006، صفحة 13)

إن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات. (دره، 2008، صفحة 30)

## المطلب الثاني: مبادئ ومحددات العدالة التنظيمية

## الفرع الأول: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ ما يلي:

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

- مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

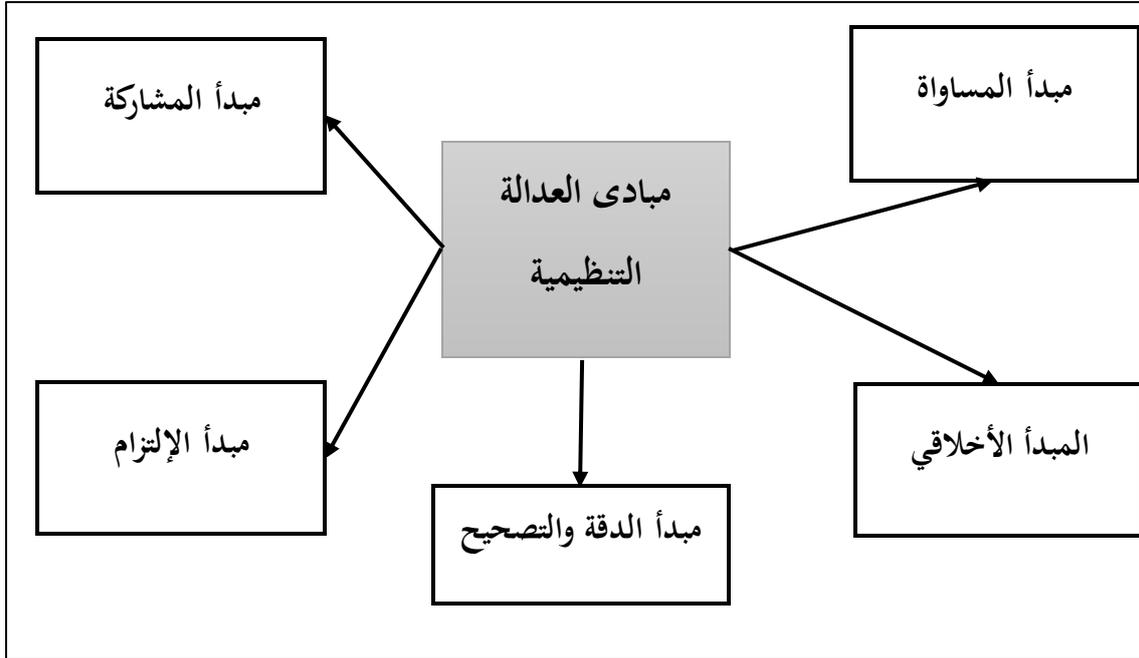
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس المعلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

- مبدأ الإلتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة والمكافآت المستحقة وفق للمعايير والقوانين المطبقة.

- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. (عنتر، 2017، صفحة 9)

نستخلص من خلال مبادئ المتعلقة للعدالة التنظيمية أنها تحتوي على مجموعة من النقاط من بينها مبدأ المساواة، وهو من أهم المبادئ التي تكمن في المساواة بين العاملين داخل منظماتهم، والمبدأ الأخلاقي الذي يتمثل في الأخلاق التي تحتوي على الشرف، الصدق والأمانة، ويحتوي أيضا مبدأ الدقة والتصحيح التي تعتمد على القرارات داخل منظماتهم، وأخيرا مبدأ الإلتزام والمشاركة والذي يعتبران ميدان أساسيان تقوم عليهما العدالة التنظيمية من خضوع العاملين بقوانين مطبقة ومشاركتهم إتخاذ القرار.

الشكل رقم (2-1): مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة.

### الفرع الثاني: محددات العدالة التنظيمية

يقيم الموظفون في المنظمة عدالة على اساس عدة جوانب، تتمثل في: (قري، 2020، الصفحات 46-48)

**1. المحددات الفردية:** تتمثل في الخصائص الفردية الأساسية التي تم تحديدها من الأدبيات في:

#### 1-1 العمر:

غالبا ما يرتبط عامل السن بقدرة أكبر على التأقلم مع سياسات وأساليب الإدارة من طرف المسؤولين، حيث أن الموظفين الأكبر سناً يعتبرون أقل نقداً لمسؤوليهم، وأكثر إنخراطاً في المنظمة، وتصورهم للعدالة يكون أقل بالنسبة للموظفين الأذنى سناً.

#### 1-2 الأقدمية:

إن الرابط بين أقدمية الموظف وتصوره للظلم، ووفقاً لبعض الكتاب هو إيجابي وذلك راجع إلى الميل إلى تذكر التجارب السلبية، التي مر بها خلال حياته المهنية، ومع ذلك فوفقاً لمؤلفين آخرين، فإن الأقدمية تساهم في التقليل من الشعور بالظلم.

#### 1-3 المستوى الهرمي:

حيث يرتبط المستوى الهرمي بالدور الذي يلعبه الموظف في المنظمة.

#### 1-4 مستوى التكوين:

والمتفق عليه عموماً، أن الموظفين الأكثر تعليماً، لديهم مستوى أعلى من الوعي. وبالتالي، فالموظفين الذين يملكون مستوى تكوين أعلى، يعتبرون أكثر حساسية لما يحدث في المنظمة فيما يخص العدالة التنظيمية. يل يكونون أكثر استعداداً للمطالبة بحقوقهم، والمشاركة في القرارات التي يتخذها مسؤولوهم.

#### 2-المحددات التنظيمية:

تتعلق المحددات التنظيمية بكل من القرارات التنظيمية المتخذة، الإجراءات التنظيمية، دور المسؤولين وتأثير زملاء العمل :

## 2-1 الإجراءات التنظيمية:

عندما يتعلق الأمر بتحديد الميزات اعتماداً على واجبات العمال، ففكرة نسبة مساهمة العامل (الواجبات) قد أصبحت أساسية في مفهوم العدالة التوزيعية. ففي الواقع، يمكن النظر لعملية صنع القرار على أنها حدوث سلسلة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الواجبات إلى ميزات حيث يوجد ثلاثة أنشطة تؤثر على مستوى الأجر (الميزات)، الأول، الحصول على معلومات حول موضوع الواجبات، الثاني، وضع معايير التقييم، والثالث، تقييم المعلومات وفقاً لمعايير التقييم المختارة وفقاً للنموذج الهيكلي، فإن العمال يكونون راضياً عن العدالة الإجرائية، وذلك بتقييم أنشطة عملية تقييم القرار، إنطلاقاً من قاعدة واحدة أو عدة قواعد مقترحة للعدالة.

## 2-2 دور المسؤولين ورموز السلطة:

تبرز المقاربة التفاعلية دور المسؤولين كعوامل أساسية في الجانب الاجتماعي، والذين يوفرّون للعمال الجدد المعلومات التقنية والمعارية والدعم أيضاً، والذين بدورهم يعددون مدى النجاح وجودة عملية الإدماج. أولاً، المسؤولون يملكون سلطة رسمية، وذلك من أجل تحديد دور وواجبات العمال الجدد، أيضاً، تسيير مسيرتهم المهنية. حيث يلعبون دور الرابط الخاص بالمعلومات، إذ يوفرّون تغذية عكسية ودعمًا اجتماعياً، يسهل عملية التعلم والتثقيف. في الأخير، المسؤولون يلعبون دور المثال الذي يوجه سلوك العمال الجدد، ويعينهم على فهم دورهم في المنظمة.

## 2-3 تأثير زملاء العمل

لقد كشفت الأبحاث منذ عدة سنوات، أنه بالإضافة إلى تجارب الموظف الشخصية، فيمكنه أيضاً الاعتماد على الخبرة والمبادلات مع بيئته المباشرة، وذلك لتكوين تصور عن محيطه. فعندما يكون الموظف غير متأكد فيما يخص تقييم مسؤوله، أو الإجراءات المعمول بها، فالمعلومات التي توفرها له تجارب العدالة التي مر بها زملاء العمل يمكن أن تساعد على تقييم هذه الأحداث، وبالتالي التأثير على حكمه حول العدالة، وردود أفعاله إتجاه المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير الزملاء قد يكون أكثر أهمية في سياق العمل بنظام الفرق أو الجماعات أين ترابط المهام والنتائج. فعمليات تحديد الهوية الاجتماعية والغياب النسبي للسلطة الهرمية، تزيد من وتيرة التفاعل ومستوى الترابط بين أعضاء الفريق، وبالتالي التأكيد على الشعور بالمصير المشترك. (قري، 2020، الصفحات 46-48)

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية

## الفرع الأول: أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة، وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء وعلى والإلتزام التنظيمي.
4. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة إستدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
6. وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
7. تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية. (عطا و بريس، 2014، صفحة 135)

وكما تبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاضم تأثير انعدام العدالة التنظيمية زادت مشاعر الظلم لدى العاملين، وقد أكدت العديد من الدراسات خطورة عدم توافر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية. (دره، 2008، صفحة 58)

## الفرع الثاني: أهداف العدالة التنظيمية

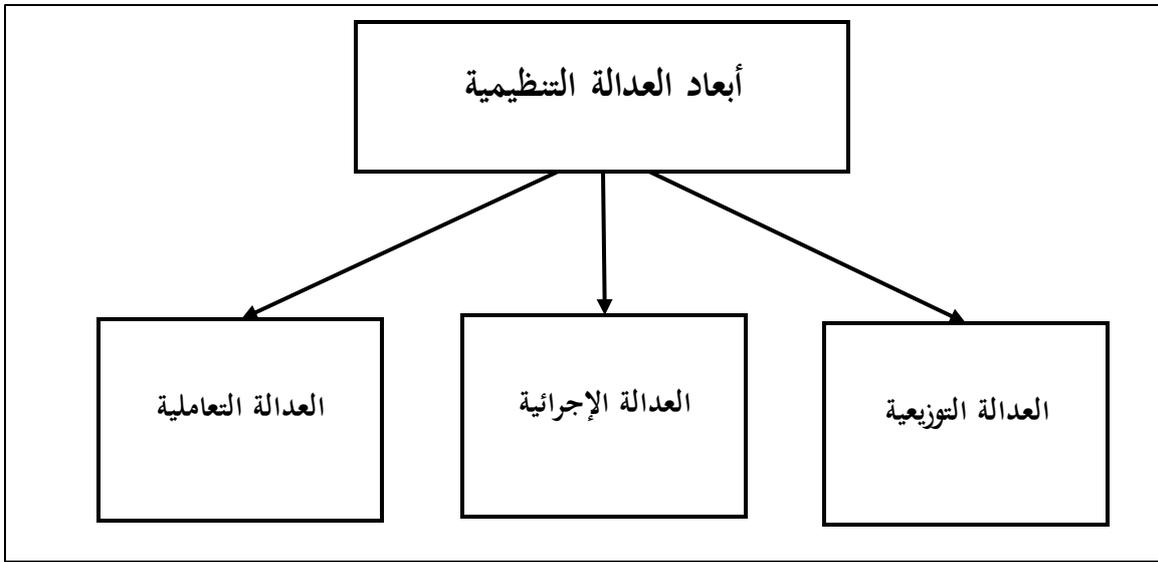
تحقق العدالة التنظيمية عدة أهداف، نذكر منها: (حساني ، 2016، صفحة 28)

- تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح إنتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار
- تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- زيادة إنتاجية المؤسسة.
- زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة.
- ترسيخ مبدأ الحقوق والمساواة، وتطبيق المؤسسة لقوانين العدالة.
- التركيز على مفهوم المعرفة والإهتمام بالإبتكار والإبداع وتوليد الأفكار.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

تشمل العدالة التنظيمية على ثلاث أبعاد أساسية كما وضعها Adams وهي:

الشكل رقم (2-2): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة.

المطلب الأول: العدالة التوزيعية

تتعلق العدالة التوزيعية بتصورات الناس عن عدالة توزيع الموارد بين الناس ما تشير إلى الإنصاف المتصور المبالغ للتعويضات التي يتلقاها الموظف، لذلك يركز منظور العدالة التنظيمية على عدالة التقييمات المتلقاة بالنسبة للعمل المنجز، يميز ثلاثة قواعد التخصيص يمكن أن تؤدي إلى عدالة توزيع إذا تم تطبيقها بشكل مناسب: المساواة (لكل منهما)، الإنصاف (لكل منها وفق للمساهمات، والحاجة لكل منها وفقاً للإلحاح الشديد).

تهتم العدالة التوزيعية حقيقة أنه لا يتم التعامل مع جميع العمال على حد سواء، يتم تمييز النتائج في مكان العمل، وحد دايلي وكبرك (1992) أن الموظف قد يبرر رغبته في الإستقالة من خلال إيجاد دليل يوضح

كيفية توزيع المكافآت بشكل غير عادل، علاوة على ذلك يبدو أن العدالة التوزيعية تلعب دوراً بارزاً للموظفين في تقييم منظمة التوظيف الخاصة بهم سيكون الموظف أكثر ارتباطاً بمنظمتها إذا لم يتمكن من الحصول على نفس المزايا في شركة أخرى.

من المهم ملاحظة أن العدالة التوزيعية تقوم على الإنصاف وليس المساواة، تعني المساواة أن جميع العمال يعملون على قدم المساواة دون مراعاة جهودهم أو تأثيرهم، تعني الإنصاف أن النتيجة يتم تحديدها من خلال الجهود والمساهمة التي يقدمها عامل معين تستند العدالة التوزيعية على مبدأ التبادل، ينظر الناس إلى ما فعلوه الآخرون مقابل ما يتقونه غيرهم. (AKANBI, 2013, p. 208)

تعرف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، كما أنها تعبر عن درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة التقييم المادية وغير المادية، التي يحصلون عليها من المنظمة، وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد، كما حدد Organ عام 1988: أنها تتكون من 03 قواعد لأبعاد العدالة التنظيمية:

**1- قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على إفتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة. (طعم الله و بولهواش، 2020، صفحة 145)

**2- قاعدة النوعية:** و تعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين ... ) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، و إذا حصل الغير فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

**3- قاعدة الحاجة :** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجات الملحة على الآخرين، بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور و كانت هناك امرأة متزوجة و على إفتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، و إذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعة الحاجة .

**المطلب الثاني: العدالة الإجرائية**

تعرف بأنها درجة شعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وتشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.

وهي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في إتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل، وحدد " Levetble " في دراسته 1980 ست (06) قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:

- ✓ قاعدة الإستئناف : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك و يدعمه.
- ✓ قاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- ✓ قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- ✓ قاعدة عدم الإنحياز : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار .

- ✓ قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- ✓ قاعدة الإنسجام : يجب أن تتسجم و تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات وهناك من عرف العدالة الإجرائية في ضوء مجموعة من المكونات هي :
  - ثبات الإجراءات.
  - دقة الإجراءات.
  - صحة الإجراءات.
  - واقعية الإجراءات وأخلاقياتها.
  - عدم التحيز. (طعم الله و بولهواش، 2020، صفحة 145)

#### المطلب الثالث: العدالة التعاملية (العدالة التفاعلية)

تشير إلى جودة السلوك بين الأشخاص قبل وبعد إتخاذ وتعني أيضا "عدالة المعاملة القرار التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات ومن هنا يتضح أن العدالة التفاعلية ترتبط بمدى إحساس وشعور الفرد بالإنصاف ونزاهة المسؤول في التعامل معه بلباقة وإحترام من الجانب الإنساني، بالإضافة لمنحه حرية إبداء الرأي وتقديم مقترحاته والمشاركة في صنع القرار من الجانب المهني. (أبو سمعان، 2015، صفحة 6)

كما تشير عدالة التعاملات إلى نوعية المعاملة بين الأشخاص، وفي البداية كانت عدالة التعاملات موضوعاً مثيراً للجدل وتناولت العديد من الدراسات العدالة التعاملية كأحد الجوانب الإجتماعية للعدالة الإجرائية في حين أن بعض الدراسات الأخرى تناولت البعد بإعتباره شكلاً مستقلاً من أشكال العدالة التنظيمية. (فرطاس و نحوي، 2018، صفحة 352)

يعرف كذلك هذا المفهوم بعدالة التفاعلات وتمثل البعد الثالث للعدالة التنظيمية وتعبّر عن المدى الذي يشعر فيه الأفراد بالإحترام والتقدير من قبل المنظمة وقادتها، وفي هذا إشارة إلى العدالة التفاعلية في المنظمة التي تبرز من خلال جودة المعاملة التي يحصل عليها العمال في سياق التفاعل الإجتماعي مع الرؤساء أثناء تنفيذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، وقد حدد بيس وموج أربع محاكاة للحكم على العدالة التفاعلية طبقاً للمدى الذي تتصف به سلطات صنع القرار بما يلي: صدق الإحترام، توصيل القرارات الإهتمام بتقديم مبررات وتفسيرات، ومحمل هذه التعاريف ركزت على الحساسية الشخصية للعاملين إتجاه العدالة التنظيمية التي يشعرون بها في منظماتهم، فعدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

**1- الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة بإحترام وأدب من جانب الرؤساء والمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين المشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

**2- التفسيرات الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم، وفي هذا السياق العديد من الدراسات الحديثة تصطلح على هذه العدالة بالعدالة التفاعلية تتكون من بعدين أساسيين هما العدالة المعلوماتية، العدالة البين شخصية:

- العدالة المعلوماتية: تشير إلى كفاية المعلومات المستخدمة في تفسير كيفية تنفيذ الإجراءات وصنع القرار.

- العدالة الشخصية: تشير إلى التفاعلات الإجتماعية بين أعضاء المنظمة فنوعية التفاعلات مع الرؤساء والزلاء يمكن أن تؤثر على مدركات الأفراد للعدالة في البيانات التنظيمية المختلفة.

من كل ما سبق فإن إن عدالة التعاملات تتبع من خلال إعلام العامل ومشاركته في القرارات والإجراءات التي تنفذ عليه ويكون هو على دراية بعواقبها، ومن ثم هو يشعر بالموضوعية وعدم التحيز، والكرامة والاحترام ويغرس الثقة المتبادلة بين القائد وتابعيه. (بن يحي، 2017، الصفحات 246-248)، وبالتالي تعكس العدالة التعاملية العناصر التالية:

- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الإحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي إتخذ بها القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات والقوانين الرسمية بصفة سليمة. (بجاج ، 2018، صفحة 858)

### المبحث الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية أكثر المواضيع السلوكية التي تمس الاملين وتؤثر فيهم داخل المنظمة، ولقد تعددت نظريات العدالة التنظيمية بتفسيراتها حسب مختلف الباحثين، كما أن للعدالة التنظيمية مجالات وأشكال تظهر من خلالها وعوامل تؤثر بها، صعوبات تعترضها وآثار تنتج عن ممارستها أو غيابها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية

##### أولاً: نظرية العدالة لآدمز Adam

هذه النظرية قدمها آدمز Adams عام 1963 وهي أحد النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية، ومضمونها إن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين: الأول النواتج أو المخرجات والثاني المدخلات، وتمثل النواتج في ما يحصل عليه الفرد من ماله كالأجر المكانة المزاي الإضافية، وأما المدخلات فتتمثل في ما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل مقدار الجهد المبذول ومؤهلاته وخبراته وتحت الظروف نفسها، فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة وهذا الأمر يؤدي إلى وجود رد فعل سلبي لدى الفرد يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع، وقد إقترح آدمز طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد أن يختاروا إستجابات بديلة في سبيل الحفاظ إلى الشعور بالعدالة والمساواة، أو تخفيض الشعور بعدم العدالة وتمثلت هذه الطرق في الحضور المتأخر للعمل والإنصراف قبل الموعد أو أخذ راحة أطول أو إنجاز عمل أقل كماً وجودة، وفي أكثر الأحوال تظرفاً يمكن ترك العمل بشكل نهائي. (داسة و شبيلي، 2020، صفحة 432)

## ثانيا: نظرية العدالة الرولز Rauls

تقوم هذه النظرية التي قدمها جون رولز 1971، في كتابه نظرية في العدالة إعتد فيها على تصورين هما: حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتق الأفراد على حالة سواء بصرف النظر أن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الإقتصادي أو الإجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني: فهو مسألة العقد الإجتماعي وهنا يتفق الأفراد بأنه لا يوجد أي إمتياز يفضل أحدهم عن الآخر بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة، أي أنها تشكل لهم قوانين منصفة تجعل إلتقاءهم ممكناً في تكوين المجتمع العادل الذي يقوم على إقتسام الخبرات و المنافع التي يجنونها جميعاً من جراء التعاقد و التعاون و كذلك يساعدهم على إقتسام المهام والواجبات. (سلطان و السعود، 2006، صفحة 29)

## ثالثا: نظرية العدالة لبوتر ولولر

هذه النظرية أكد فيها بوتر و لولر على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد و دوره كي يشكل دعماً لجهدة لتحقيق النتائج التي يصبو إليها، ويوضح نموذج بوتر و لولر " أنه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكم الفرد و قراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، (سلطان و السعود، 2006، صفحة 29)

## المطلب الثاني: مجالات وأشكال ومقومات العدالة التنظيمية

## الفرع الاول : مجالات العدالة التنظيمية

لقد أجمع الباحثون والمختصون على تعدد المجالات التي تتجلى فيها العدالة التنظيمية بكل صورها، في حين يرى آخرون

أنها غالبا ما تنحصر في المجالات التالية: (قري، 2020، الصفحات 34-36)

## 1- الترقية:

الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى فهي تتضمن زيادة المسؤوليات والسلطات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها الفرد المادية منها أو المعنوية أو كليهما معا، كما تشمل تغيير اللقب الوظيفي وفي الغالب يترتب عليها زيادة في الرواتب.

وتتبع إجراءات الترقية بين العاملين أسلوبين هما:

**الترقية على أساس الأقدمية:** حيث تراعى الأقدمية في العمل لاحقية الصعود في السلم الوظيفي، ويطبق هذا الأسلوب غالبا في الوظائف الدنيا.

**الترقية على أساس الكفاءة:** وتأخذ الكفاءة في الأداء ودرجة إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة كشرطين أساسيين لهذا النوع من الترقية، ويطبق عادة على المناصب العليا.

حيث إستعمال المنظمة لهذين الأسلوبين في الترقية بشكل موضوعي وواضح من شأنه ان يؤكد لدى العاملين على عناية المنظمة بالعدالة التنظيمية بين موظفيها بمختلف مستوياتهم.

## 2-التدريب:

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة. ويتمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كما يلي:

- تنمية القدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.

- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في مجالات متعددة.

يمكن القول إن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالا مهما من مجالات سيادة العدالة التنظيمية أو غيابها، حيث قد تغيب هذه الأخيرة نتيجة لممارسات غير العادلة في مجالات التدريب.

## 3-المكافأة:

ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده ودوره في النشاط، تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر، في حين يتمثل الفرع الثاني من العوائد في الإرتقاء بقدرات العامل ومستواه الوظيفي، ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة في الراتب، بحيث أن كل مستوى وظيفي أعلى يقترن براتب أعلى. حيث أن غياب عدالة توزيع المكافآت بين العاملين يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات

بينهم من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي المتميز للعاملين، حيث تصدر عن العاملين ردود فعل إتجاه عدم حصولهم على الأجر المناسب أو غياب العدالة في توزيع المكافآت، قد تترجم في صور عدم الميل للتميز في الأداء أو الإتجاه نحو سلوك الأداء العادي. (قري، 2020، الصفحات 34-36)

#### 4-العقاب:

إن تعارض الأهداف يمثل تحدياً لإدارة المنظمة، لأنه يعيق الأداء فيؤدي إلى التأثير على إنتاجيتها، ولتلاقي ذلك لابد كم حمل الموظف على الإذعان والطاعة باللجوء إلى إتخاذ إجراءات عقابية تجاه كل مخالف للتشريعات والقوانين وإلا تهادى الكثيرون في إستغلال المنظمة وإستهلاك طاقتها. وهناك الكثير من أساليب العقاب تتراوح من توجيه اللوم أو الخصم من الأجر إلى قرار إنهاء عقد العمل. ويتمكن للمرؤوسين تقبل نظام العقاب داخل المنظمة والتسليم بعدالة إجراءاته من خلال ما يلي:

- إستناد العقاب إلى مبادئ وإجراءات عادلة.
- إشتراط الثبات في نظام العقوبات.
- أن لا توقع العقوبات على شخص ما دون الإستماع إلى مبرراته ودفاعه.
- يشترط في تطبيق تلك العقوبات أن تطبق على جميع المخالفين دون تفرقة. (قري، 2020، الصفحات 34-36)

#### الفرع الثاني: أشكال العدالة التنظيمية

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالاتي: (مهني، 2016، الصفحات 30-31)

#### 1-العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير

على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وهكذا، وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى عدالة وجود تنظيمية من عدمه.

### 2- العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

### 3- العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة، إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضاً من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهداً، وعملاً، ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

من خلال ما سبق ذكره نجد بأن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها والمقارنة بينها، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات المختلفة، وأخيراً العدالة الفردية هي أن الأفراد هم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ونظراً لتعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعاً من التعامل مع عمالها.

### ثالثاً: مقومات العدالة التنظيمية

- تمثل مقومات العدالة التنظيمية في السلوكات التي لا بد على المنظمة أن تتبعها وتقوم بها لتحقيق العدالة التنظيمية وتزيد درجة إدراكها لدى الموظفين، وتذكر منها ما يلي: (البشاشة، 2008، صفحة 436)
- كل فرد بحاجة إلى معرفة وفهم الأسس أو المعايير التي يتم على أساسها توزيع المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف ما إذا كان يحصل على المكافآت بناء على الجودة أم على الكمية؟
  - ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافاتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي؛
  - يبنى الأفراد تصرفاتهم بناءً على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية وآثارها

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية

أثبتت الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية خطورة عدم إدراك أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية داخل التنظيمات والذي من شأنه التأثير على مستوى تحقيق دافعية الإنجاز عند العاملين بالمنظمة وذلك على النحو التالي:

#### 1- الحافز:

حيث تعتبر الحوافز من العوامل التي تدفع العامل وتحفزه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى للقيام بعمله بكفاءة من أجل الحصول على حافز مادي أو معنوي كالمكافأة والأجر والترقية والمشاركة في إتخاذ القرارات ... إلخ. (عبد فليح و عبد المجيد، 2014، صفحة 301)

#### 2- الأداء والإنتاجية:

وفق منظور عدالة التوزيع فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد ويحاول إعادة التوازن، وهنا نشير في النسق الاجتماعي وإعتباره أن التنظيم يسعى دائماً للإعادة حالة التوازن عن طريق المدخلات لتكوين مكافئ للعوائد ويمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم بها.

والإنتاجية تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفق المواصفات المحددة وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة، وبدورها إنتاجية للعامل تتأثر بعدة عوامل منها الأجر، المكافآت، والتي تشكل الحافز الأساسي لإلتحاق الفرد بالمنظمة.

### 3-الثقة والإلتزام:

تعتبر بمثابة إعتراف وإيمان تام بالطرف الآخر وأن جميع مكونات العدالة التنظيمية وجدت للتنبؤ بالثقة حيث معاملة العمال بعدالة تجعلهم أكثر إلتزاماً بالعمل من أصحاب العمل في حد ذاتهم. (العطار، السعيد، و الخفاجي، 2018، الصفحات 152-153)

### الفرع الثاني: الآثار الناتجة عن العدالة التنظيمية

تتجلى آثار العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ أن توفرها في المنظمة وإدراك العاملين لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الإيجابية كالثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الولاء التنظيمي وغيرها، أما غيابها فينجر عنه الكثير من السلوكيات السلبية كالفساد الإداري والمالي. وستتطرق إلى بعض المتغيرات التنظيمية التي تتجلى من خلالها أهمية العدالة التنظيمية في المنظمة منها مثلاً: (تمامي، 2020، الصفحات 44-46)

#### ● الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية عنصر مهم وأساسي لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث تعرف بأنها " إيمان العامل بمصداقية المنظمة، وأنها لن تستغله وستكون متوافقة معه، وأنه يمكن التنبؤ بسياسات وإجراءات العمل التي تطبقها، وأنها سوف تعامل أعضائها أو المعنيين من خارجها بطريقة مؤتمنة أو جديرة بالثقة ". ولقد بينت الدراسات أن من بين أهم محددات الثقة التنظيمية نجد العدالة التنظيمية، فعندما يرتفع إحساس العاملين بالعدالة فإنها تزداد ثقتهم في إدارة المؤسسة وتزداد قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمؤسسة.

#### ● سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " السلوك التطوعي الإختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها".  
وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من الإيثار و الكياسة (اللباقة)، وعي الضمير والتفاني، السلوك الحضاري والروح الرياضية، وذلك لأن إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية إتجاه المنظمة وبالتالي الإنخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أي أنه كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في العمل وعدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يبديه العامل تجاه منظمته والعكس صحيح.

#### • الولاء التنظيمي:

يلخص مفهوم الولاء التنظيمي بأنه " إخلاص العامل للمؤسسة وإستمراره للعمل فيها مدى الحياة دون التفكير في تركها أو الإستغناء عنها ". إن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإندماج في العمل وعلى تبني قيم المنظمة، حيث أن شعور العامل بالإرتباط النفسي أو الولاء التنظيمي قائم على حصوله على شيء مهم بالنسبة له، وهذا الشيء قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التفاعلات، وعليه فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم من خلال قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى المنظمة.

#### • الفساد الإداري والمالي:

يعرف الفساد الإداري بأنه " إستغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة، بطريقة تشكل إنتهاكاً للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقي" ويندرج ضمنه أشكال وصور للفساد داخل المنظمة منها الفساد التنظيمي والفساد السلوكي والفساد المالي والذي يتمثل بمجموعة المخالفات السلبية التي يرتكبها الفرد الموظف عند إنجاز المعاملات المالية "

إن غياب العدالة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفساد الإداري والمالي، وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قل شعور الفرد بالعدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة قل شعوره بالإرتياح النفسي في عمله وزاد توتره، الأمر الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر كأن تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لا يقوم بعمله على أكمل وجه أو تزداد إتجاهاته السلبية نحو المنظمة والعمل.

## خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين وذلك لأثرها البارز على أداء الأفراد من جهة، وأداء المنظمات من جهة أخرى وتدخلها في تحديد طبيعة العلاقات بينهم وبين المنظمة من خلال المقارنات التي يجربها الأفراد فيما بينهم، ومدى إدراكهم لحالة العدالة داخل المنظمة، من خلال ما يقدمونه من مخرجات وما يحصلون عليه بالمقابل من مدخلات، فقد بينت العديد من الدراسات أن غياب العدالة أو إدراك الأفراد للمعاملة غير العادلة له نتائج سلبية سواء على الجانب النفسي للفرد أو الجانب الوظيفي، في حين أن تطبيق قيم العدالة والإنصاف والمساواة بين الأفراد وداخل المنظمات يساعد كثيرا في الحفاظ على إستقرار وتماسك الموظفين.

وبالتالي فإن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، فما يراه فرد ما أو موظف عادلاً قد يراه آخر غير عادل، ولتحقق العدالة التنظيمية يشترط تحقق أبعادها الثلاث التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية وعدم تحقق أحدها يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة الذي يؤدي بدوره إلى سلوكيات سلبية بالمنظمة في غنى عنها مثل التأخر، الغياب، أو حتى سلوكيات عنيفة قد تتسبب بإيذاء الأفراد في المنظمة أو ممتلكاتها، وفي المقابل إدراك العدالة التنظيمية من قبل الموظفين ستؤدي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي الذي بدوره يزيد دافعيته للعمل، وبالتالي تحسين أداء الفرد ومنه أداء المنظمة ككل.



## الفصل الثالث

---

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة

التعليم الثانوي-سيدي خالد-أولاد جلال

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، كان لابد من اعطاء الصيغة العملية لهما لجعلهما أكثر موضوعية، لذلك سنقوم بإسقاط الجانب النظري في الفصلين السابقين على الجانب العملي ومن أجل إثراء دراستنا حاولنا القيام بدراسة حالة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد بولاية أولاد جلال، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي، وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- ❖ المبحث الثالث: إختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إستخدامها من طرف الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

## المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

## أ-توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

## الجدول (3-1): وصف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	%48
	أنثى	26	%52
	المجموع	50	%100
العمر	أقل من 30 سنة	8	%16
	من 30 إلى 40 على الأكثر	27	%54
	من 40 إلى 50 على الأكثر	9	%18
	من 50 فما فوق	6	%12
	المجموع	50	%100
المستوى التعليمي	متوسط	0	%0
	ثانوي	0	%0
	ليسانس	0	%0

50	100%	ماستر	سنوات الخبرة
0	0%	ماجستير أو أكثر	
50	100%	المجموع	
19	38%	أقل من خمس سنوات عمل	
22	44%	من 5 إلى أقل من 15 سنة	
3	6%	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
6	12%	من 20 سنة فأكثر	
50	100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة.

#### أ-توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يظهر من الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة الإناث أكثر من الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث (52%) في حين بلغت نسبة الذكور (48%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متقاربة بين فئة الذكور والإناث، ويفسر سبب هذه النسبة إلى إقبال العنصر النسوي أكثر من الذكوري على مهنة التعليم لإعتبارات ثقافية وإجتماعية للمنطقة.

والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق:

#### الشكل رقم (3-1): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس



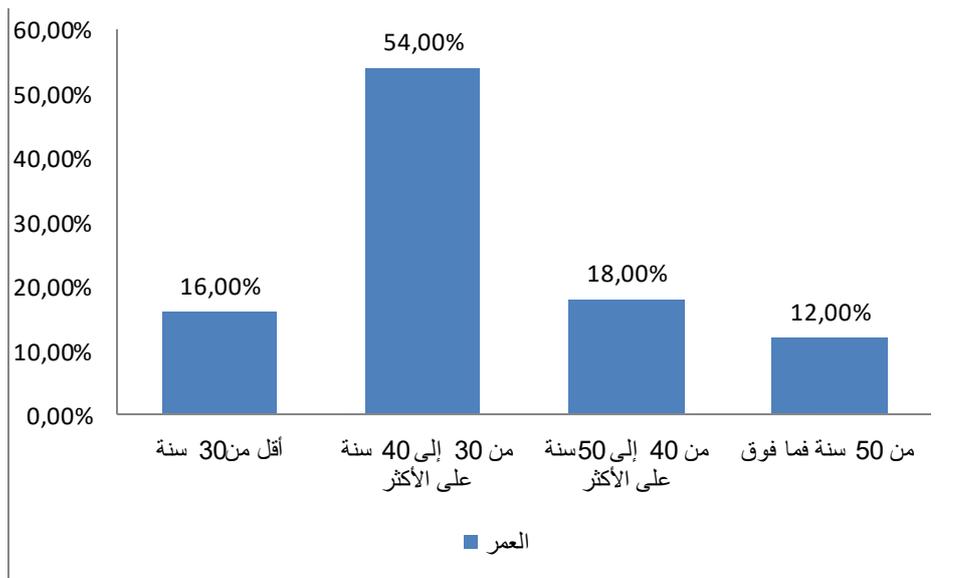
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة.

## ب-توزيع أفراد العينة حسب العمر:

أما بالنسبة لعمر للمبحوثين نجد أن (54%) من أفراد عينة البحث أن عمرهم يتراوح من 30 إلى 40 سنة على الأكثر، بينما (18%) عمرهم يتراوح من 40 إلى 50 سنة على الأكثر و (16%) عمرهم أقل من 30 سنة، و(12%) عمرهم من 50 سنة فما فوق، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الذين عمرهم من 30 إلى 40 سنة مرتفعة من بين المبحوثين، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث تتميز بتنوع في أعمار المبحوثين.

ونلاحظ أن الفئة الأعلى هي فئة البالغين الذين يتميزون بقوة عقلية ونفسية عالية، وهذه الفئة من الفئات العاملة لها خبرة ومعرفة ما يمكن الإستفادة منها في العمل بالمؤسسة. والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق.

الشكل رقم (3-2) : التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر

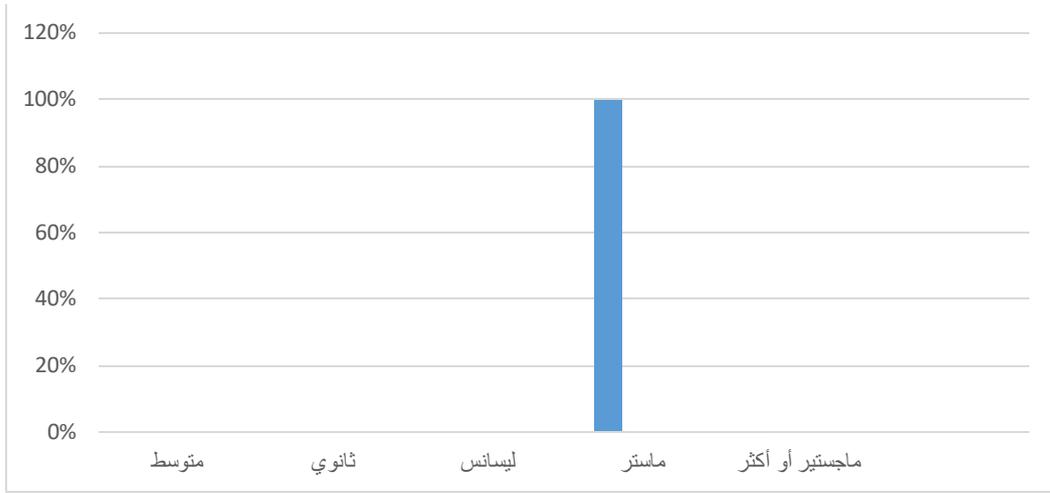


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة.

## ج-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

بالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين نجد أن (100%) من أفراد عينة البحث أن مستواهم التعليمي هو ماستر وهذا يعني أن جميع أساتذة العينة متحصلين على شهادة ماستر وهذا الإتفاق على الإجابات راجع لمتطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى أنه مؤشر جيد يؤدي إلى زيادة الثقة في الإجابات المحصلة، والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق

الشكل رقم (3-3) : التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

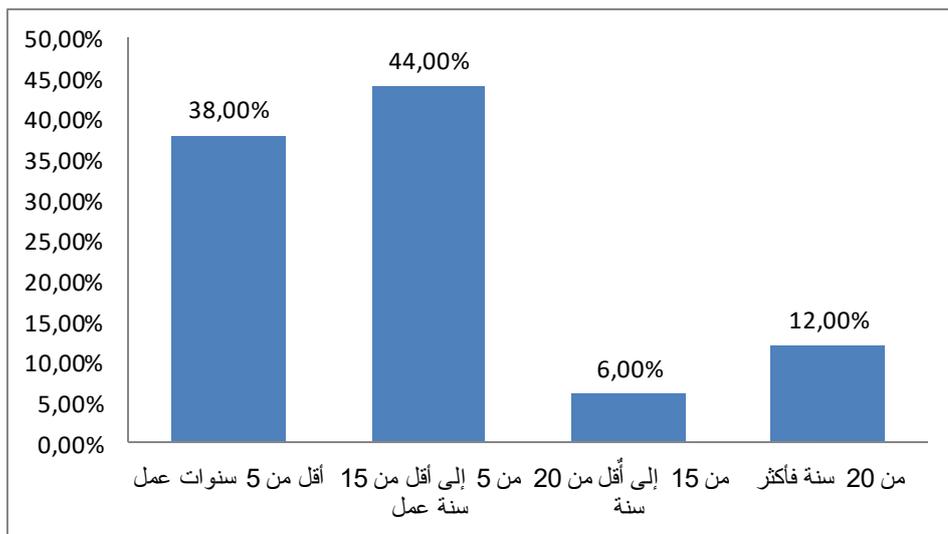


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة .

د. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

بالنسبة لمتغير الأقدمية نجد أن (44%) خبرتهم (تتراوح من 5 إلى أقل من 15 سنة) و(38%) من المبحوثين خبرتهم (أقل من 5 سنوات عمل)، في حين نجد أن (12%) من المبحوثين خبرتهم (من 20 سنة فأكثر) و (6%) من المبحوثين خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة)، ويعتبر هذا المؤشر إيجابيا وحيد يشير إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات العالية ومؤهلين بشكل كافي لفهم فقرات الإستبانة والإجابة عليها بدرجة عالية من الثقة. والشكل التالي يوضح ماجاء في التحليل السابق:

الشكل رقم (3-4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

تم اعتماد الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

أ- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

ب- عرض الاستبانة على المشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع، ومنه ملائمة الاستبانة لجمع البيانات.

ج- تعديل الاستبانة حسبما يراه المشرف.

وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة لشرح فحواه. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول الى ثلاثة أبعاد ومحور ثاني، وهي تضم 24 عبارة تتعلق بدراسة أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي وهي موضحة كما يلي:

✓ المحور الأول: يتعلق بمتغير العدالة التنظيمية وأبعاده، ويضم 15 عبارة.

البعد الأول: متعلق بالعدالة التوزيعية، وشمل 5 عبارات.

البعد الثاني: متعلق بالعدالة الإجرائية، وشمل 5 عبارات.

البعد الثالث: متعلق بالعدالة التعاملية، وشمل 5 عبارات.

✓ المحور الثاني: يتعلق بالإلتزام التنظيمي، ويضم 09 عبارات.

كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

## 1/ البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss v22 (statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

## 2/ البيانات الثانوية:

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجالات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

## ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v22) وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب الآلي.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v22)، وقد استخدمنا مايلي:

أ-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب-تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

ج-تحليل الانحدار البسيط: لإختبار أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي إجمالاً.

د-معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach's Coefficient): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

ه-إختبار **Kolmogorov-Smirnov Test(K-S)**: لتأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.

و-معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

أولا-ثبات الاداة (**Reliability**): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا الجزء تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(3-2): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العدالة التوزيعية	5	0.711
العدالة الإجرائية	5	0.729
العدالة التعاملية	5	0.806
العدالة التنظيمية	15	0.754
الإلتزام التنظيمي	09	0.812
الإستبانة ككل	24	0.819

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss.V22

من خلال هذا الجدول (3-2) يتضح أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" فاقت قيمته (0.70) بالنسبة لكلتا المتغيرتين وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات

الثبات لأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

#### ثانيا/ صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة Validity قدره الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تحتوي على فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن محتواها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

#### أ-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين للنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبر أن الأخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

#### ب-صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-2)، وقد بلغ معامل الصدق الكلي قيمة (0.904) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث كل من عرض نتائج الدراسة والذي يتم فيه الاجابة عن تساؤلات الدراسة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الموضح في الجدول رقم (3-6) لاجابات عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وأيضا إختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

## الجدول رقم (3-3): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

## المطلب الأول: تحليل فقرات محور العدالة التنظيمية

يضم محور أبعاد العدالة التنظيمية ثلاث أبعاد رئيسية كما تقدم وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، وكانت النتائج كما يلي:

## جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن

## عبارات محور العدالة التنظيمية

الرقم	أبعاد العدالة التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى القبول
	أ. العدالة التوزيعية										
01	يتوافق منصب عملي مع مؤهلاتي العلمية.	4	1	4	18	23	4,100	1,164	%82	2	مرتفع

مرتفع جدا	1	91%	0.542	4,540	28	21	1	0	0	يتوافق منصب عملي مع خبرتي العملية	02
متوسط	5	54%	1,236	2,680	5	9	9	19	8	يتوافق راتبي الشهري مع مجهودي الذي أقدمه في العمل.	03
مرتفع	3	69%	1,073	3,460	6	25	7	10	2	توزع المهام بشكل عادل بين الموظفين.	04
متوسط	4	66%	1,073	3,300	6	17	16	8	3	توزع الحوافر المالية على الموظفين حسب درجة الاستحقاق.	05
مرتفع	2	79%	0.501	3,948	ب - العدالة الإجرائية						
مرتفع	1	83%	0.933	4,160	23	15	9	3	0	يتخذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدون تمييز.	06
مرتفع	4	78%	0.876	3,920	13	24	9	4	0	عندما يتخذ رئيسي قرار متعلق بوظيفتي فإنه يناقشه معي بشفافية.	07
مرتفع	3	80%	0.755	4,000	12	28	8	2	0	تتم ترقية جميع الموظفين وفق لمعايير موضوعية.	08
مرتفع	2	80.4%	0.622	4,020	9	34	6	1	0	إذا وجدت أن حقوقي أنتهكت فإن الإدارة تعطيني حق الطعن.	09
مرتفع	5	73%	0.721	3,640	4	27	16	3	0	أنا راضي عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة.	10
مرتفع	1	80%	0.507	3,996	ج - العدالة التعاملية						
مرتفع	1	83.6%	0.660	4,180	15	30	4	1	0	يلتزم رئيسي المباشر على معاملة جميع المرؤوسين معاملة عادلة.	11
مرتفع	3	80.8%	0.493	4,040	7	38	5	0	0	يظهر رئيسي المباشر الإهتمام بحقوقتي كموظف عندما يتخذ قرار يخص عملي.	12
مرتفع	5	76.4%	0.719	3,820	8	26	15	1	0	تحفز الإدارة جميع الموظفين على مشاركة في الحوارات المهنية.	13
مرتفع	4	76.8%	0.791	3,840	8	29	11	1	1	أشعر بعادلة الإدارة في حل النزاعات بين الموظفين.	14
مرتفع	2	82%	0.677	4,100	13	30	6	1	0	أنا راضي عن المعاملة التي أتلقها من رئيسي.	15
مرتفع	/	/	0.403	3,853	العدالة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss.V22

## أ/ العدالة التوزيعية:

من الجدول رقم (3-4) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول (العدالة التوزيعية) أنه يحتل الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3.616) وبانحراف معياري (0.607) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن العبارات اتجهت آراء الباحثين فيها إلى ما بين درجة تقدير مرتفع جدا ومتوسط، أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (2.680 و 4.540) بانحرافات معيارية بين (0,542 و 1.236)،

وهذا يبين أن مؤسسات التعليم الثانوي تمارس عدالة توزيعية بشكل جيد على الأساتذة من ناحية أن توزيع مناصب العمل يتم طبقا لتوافقها مع الخبرات العملية والمؤهلات العلمية المناسبة بالإضافة إلى إسنادها للمهام بعدالة بينهم، وهذا يظهر من خلال درجة القبول المرتفعة للباحثين على العبارات رقم (02) و (01) و(04)، أما بالنسبة للعدالة التوزيعية على توزيع الحوافز المالية والراتب الشهري فالأساتذة يشعرون بأن هناك عدالة مقبولة تتلائم مع مجهوداتهم المبذولة في العمل وهذا ما أظهرته درجة القبول المتوسطة للعبارتين (05) و (03)، وهذا راجع أن توزيعها مرتبط بالتشريعات والقوانين المنصوص عليها في قانون العمل.

## ب-العدالة الإجرائية:

من الجدول رقم (3-4) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني (العدالة الإجرائية) أنه يحتل الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3.948) وبانحراف معياري (0.501) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن العبارات اتجهت كل آراء الباحثين فيها إلى درجة تقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (3.640 و 4.160) بانحرافات معيارية بين (0.721 و 0,933)،

وهذا يبين أن مؤسسات التعليم الثانوي بسيدي خالد بأولاد جلال تمارس عدالة إجرائية بشكل عالي على الأساتذة من ناحية إتخاذ القرارات بدون تحيز على جميع الأساتذة مع إعطائهم حق الطعن في حال حدوث تجاوز في حقوقهم، بالإضافة إلى أن عملية ترقية الأساتذة تتم وفقاً لمعايير موضوعية دون تحيز شخصي لأحدهم أو لفئة معينة منهم، إضافة على هذا أن جميع الباحثين إتفقوا على أن مناقشة القرارات تتم بشفافية تامة وهذا ما يولد لديهم حالة من الرضا عن الإجراءات الإدارية المتبعة من طرف إدارة المؤسسة

وهذا ما تظهره درجة القبول المرتفعة على جميع عبارات بعد العدالة الإجرائية، وبالتالي فإن الأساتذة يؤيدون توجه الإدارة نحو تطبيق العدالة في جميع الإجراءات الإدارية المتخذة بالمؤسسة التي يعملون بها.

### ج-العدالة التعاملية:

من الجدول رقم (3-4) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني (العدالة التعاملية) أنه يحتل الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3.996) وبانحراف معياري (0.507) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن العبارات اتجهت كل آراء المبحوثين فيها إلى درجة تقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (3.820 و 4.180) بانحرافات معيارية بين (0.719 و 0.660).

وهذا يدل على أن مؤسسات التعليم الثانوي بسيدي خالد بأولاد جلال تمارس عدالة تعاملية بدرجة مرتفعة مع الأساتذة وهذا ما أظهره القبول المرتفع على جميع عبارات بعد العدالة التعاملية، وهذا من خلال إلتزام الرئيس المباشر في العمل بالعدالة في التعامل مع جميع الأساتذة وهذا ما يؤدي إلى تولد حالة الرضا على معاملة هذا الأخير، مع إهتمامه بحقوقهم عند إتخاذ القرارات المهنية وحل النزاعات بينهم، بالإضافة إلى تشجيع وتنشيط إدارة المؤسسة على الحوارات المهنية، وبالتالي فإن الأساتذة يؤيدون توجه الإدارة نحو تطبيق العدالة في جميع التعاملات الإدارية المتخذة بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الإلتزام التنظيمي

بعد تحليل بيانات محور العدالة التنظيمية، سنعالج في هذه النقطة نتائج إستجابات أفراد لعينة من أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد بولاية أولاد جلال لعبارات محور الإلتزام التنظيمي، وبعد تفرغ الاستبيان في برنامج SPSS، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة البحث يعبر عن

محور الإلتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى القبول
<b>أ- الإلتزام العاطفي</b>											
01	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة للبقاء بالعمل بها.	0	1	7	23	19	4,200	0.755	84%	1	مرتفع جدا
02	تركي للعمل بالمؤسسة عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل.	3	15	8	18	6	3,180	1,172	63.6%	3	متوسط
03	سأشعر بالذنب إذا ما تركت هاته المؤسسة في هذا الوقت.	2	10	6	23	9	3,540	1,128	70.8%	2	مرتفع
<b>ب- الإلتزام المعياري</b>											
04	أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير.	2	9	13	20	6	3,380	1,047	67.6%	2	متوسط
05	أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل.	2	11	12	19	6	3,320	1,077	66.4%	3	متوسط
06	عدم تركي للمؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى.	1	2	7	26	14	4,00	0.880	80%	1	مرتفع
<b>ج- الإلتزام الإستمراري</b>											
07	لا أفكر تماما في ترك المؤسسة.	1	8	9	21	11	3,660	1,061	73.2%	1	مرتفع
08	لا أملك أي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى في العام المقبل.	4	11	7	21	7	3,320	1,202	66.4%	2	متوسط
09	لن أترك المؤسسة حين في حالة حصولي على وظيفة أخرى.	5	11	10	16	8	3,220	1,250	64.4%	3	متوسط
<b>الإلتزام التنظيمي</b>											
							<b>3.535</b>	<b>0.679</b>	/	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss.v22

## أ/الإلتزام العاطفي:

من الجدول رقم (3-5) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول (الإلتزام العاطفي) أنه يحتل الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3,640) وبانحراف معياري (0.734) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن العبارات اتجهت كل آراء الباحثين فيها إلى درجة تقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (3,180 و 4,200) بانحرافات معيارية بين (1,172 و 0,755).

وهذا يبين أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا بالبقاء للعمل بالمؤسسة وهذا نتيجة شعورهم المتنامي بالولاء والانتماء نحوها مما يجعلهم ملتزمون بالبقاء بها، ويصنفون ترك العمل بها عمل غير أخلاقي برغم توفر فرص عمل أفضل خارجها.

## ب/الإلتزام المعياري:

من الجدول رقم (3-5) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني (الإلتزام المعياري) أنه يحتل الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3,566) وبانحراف معياري (0.697) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن العبارات اتجهت أغلب آراء الباحثين فيها إلى درجة تقدير متوسطة، أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (3,320 و 4,000) بانحرافات معيارية بين (1,077 و 0,880).

وهذا يبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على العمل بالمؤسسة لتوفرها على مزايا غير متاحة بمؤسسات أخرى، بالإضافة أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أنهم سيكسبون الكثير من العمل الحالي وهذا قد يرجع نتيجة المناخ التنظيمي الجيد السائد بالمؤسسة الذي يجعل علاقات العمل تسودها الثقة والانتماء للجماعة، مع إعتقاد وتوجه آراء أفراد العينة بعدم توفر مناصب عمل أخرى بالمؤسسات الأخرى.

## ج/الإلتزام الإستمراري:

من الجدول رقم (3-5) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث (الإلتزام الإستمراري) أنه يحتل الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3,400) وبانحراف معياري (0.987) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن العبارات اتجهت أغلب آراء المبحوثين فيها إلى درجة تقدير متوسطة، أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (3.220 و 3.660) بانحرافات معيارية بين (1.061 و 1,250).

وهذا يبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنهم لا يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة تماما، بالإضافة أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أنهم لا يملكون أي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى مستقبلا حتى في حالة الحصول على وظيفة أخرى، وهذا ما يؤكد درجة الإلتزام العالية لأفراد العينة نتيجة شعورهم بالرضا الوظيفي ومنه الولاء الوظيفي للمبحوثين تجاه مؤسستهم التي يعملون بها.

### المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويعتبر هذا الإختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (3-6): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro- wilk			Kolomogorov- smirnov			المتغير/ الأبعاد
Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
0.682	50	0.983	0.200	50	0.085	المحور الأول
0.262	50	0.971	0.200	50	0.099	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية  $\text{Sig} = 0.200$  وهي أكبر من 0.05 وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الأول والثاني، وعليه يمكن القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي الأمر الذي يسمح بإجراء مختلف الإختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة فرضية الدراسة.

### المبحث الثالث: قياس أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

بغية إختبار فرضيات الدراسة التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والإلتزام التنظيمي، تم الإعتماد على تحليل الإنحدار الخطي البسيط بإعتباره الأسلوب المناسب لتحديد وجود العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر دال إحصائياً.

#### المطلب الأول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

بغية إختبار الفرضية الرئيسية تمت صياغتها في شكل فرضية (عدمية) وبديلة على النحو التالي:

-الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-عند مستوى معنوية (ألفا=0.05).

-الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-عند مستوى معنوية (ألفا=0.05).

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بإستعمال الإنحدار الخطي، والذي يقيس أثر العدالة التنظيمية كوحدة واحدة كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، ويمكن تمثيلها كما يلي:  $Y = b_1x + b_0$  حيث:

Y: يمثل المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

X: يمثل المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

b0 و b1: يمثلان معلمات النموذج

والهدف من هذه العلاقة معرفة ما إذا كان تطبيق العدالة التنظيمية كوحدة واحدة يؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي للأساتذة.ب

#### الجدول رقم (3-7): مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الرئيسية

معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.113	0.336	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " العدالة التنظيمية" والمتغير التابع " الإلتزام التنظيمي" كان إرتباطاً طردياً يقدر بـ (0.336)، كما نلاحظ أن معامل

التحديد يساوي (0.113) وهذا يعني أن ما نسبته 11.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في " الإلتزام التنظيمي " كان بسبب المتغير المستقل " العدالة التنظيمية " و(88.7%) الباقية يعزى لعوامل أخرى لا تنتمي لنموذج الدراسة.

الجدول رقم (3-8): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.548	1	2.548	6.097	0.017 <sup>b</sup>
البواقي	20.061	48	0.418		
المجموع الكلي	22.610	49			

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول رقم (3-8) يوضح تحليل التباين للفرضية الرئيسية للمتغير المستقل والمتغير التابع والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج، والقوة التفسيرية للمتغيرات وذلك بمقارنة قيمة (sig) مع مستوى المعنوية (0.05)، وبما أن قيمة (sig) كانت (0.017) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نستنتج معنوية النموذج.

الجدول (3-9): نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام

التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
الثابت (B0)	1.360	0.886		1.535	0.131
(B1)	0.565	0.229	0.336	2.469	*0.017

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-9) أن معالم الانحدار للمتغيرات وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لكل معلمة، بحيث تصبح معادلة الانحدار المقدره كما يلي:

$$\text{الإلتزام التنظيمي} = 0.565 (\text{العدالة التنظيمية}) + 1.360$$

حيث نجد أن قيمة الثابت (B0) بلغت 1,360 وهي تمثل قيمة المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) مساوي للصفر، كما نجد أن معلمة الميل للمتغير المستقل

كانت (0.565) وهذا مايفسر أن التغير في محور العدالة التنظيمية كوحدة واحدة (المتغير المستقل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير محور الإلتزام التنظيمي بمعدل (0.565)، كذلك كانت قيمة **sig** أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نستنتج معنوية تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد لولاية أولاد جلال.

وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل بديلها التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد-عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

#### المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

بغية إختبار الفرضية الفرعية الثانية تمت صياغتها في شكل فرضية (عدمية) وبديلة على النحو التالي:

-الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العدالة التوزيعية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد-عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

-الفرضية البديلة **H1**: وجود أثر ذو دلالة إحصائية العدالة التوزيعية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد-عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

#### الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.368	1	1.368	3.091	0.085 <sup>b</sup>
البواقي	21.242	48	0.443		
المجموع الكلي	22.610	49			

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول رقم (3-10) يوضح تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية للمتغير المستقل والمتغير التابع والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج، والقوة التفسيرية للمتغيرات وذلك بمقارنة قيمة

(sig) مع مستوى المعنوية (0.05)، وبما أن قيمة (sig) كانت (0.085) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نستنتج أن النموذج غير دال معنوياً، وغير قابل للتفسير.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلها التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العدالة التوزيعية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

#### المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

بغية إختبار الفرضية الفرعية الثانية تمت صياغتها في شكل فرضية (عدمية) وبديلة على النحو التالي:

-الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العدالة الإجرائية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

-الفرضية البديلة **H1**: وجود أثر ذو دلالة إحصائية العدالة الإجرائية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بإستعمال الإنحدار الخطي، والذي يقيس أثر العدالة الإجرائية كوحدة واحدة كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، ويمكن تمثيلها كما يلي:  $Y = b_1x + b_0$  حيث:

$Y$ : يمثل المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

$X$ : يمثل المتغير المستقل (العدالة الإجرائية)

$b_0$  و  $b_1$ : يمثلان معاملات النموذج

والهدف من هذه العلاقة معرفة ما إذا كان تطبيق العدالة الإجرائية كوحدة واحدة يؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي للأساتذة.

#### الجدول رقم (3-11): مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.090	0.299	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير العدالة الإجرائية ومتغير "الإلتزام التنظيمي" كان إرتباطاً طردياً يقدر ب (0.299)، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.090) وهذا يعني أن ما نسبته 9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "الإلتزام التنظيمي" كان بسبب المتغير المستقل "العدالة الإجرائية" و(91%) الباقية يعزى لعوامل أخرى لا تنتمي لنموذج الدراسة.

الجدول رقم (3-12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.026	1	2.026	4.723	0.035 <sup>b</sup>
البواقي	20.584	48	0.429		
المجموع الكلي	22.610	49			

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول رقم (3-12) يوضح تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية للمتغير المستقل والمتغير التابع والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج، والقوة التفسيرية للمتغيرات وذلك بمقارنة قيمة (sig) مع مستوى المعنوية (0.05)، وبما أن قيمة (sig) كانت (0.035) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نستنتج معنوية النموذج.

الجدول (3-13): نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة الإجرائية في تحقيق الإلتزام

التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
الثابت (B0)	1.934	0.743		2.603	0.012
(B1)	0.406	0.187	0.229	2.173	*0.035

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-13) أن معالم الانحدار للمتغيرات وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لكل معلمة، بحيث تصبح معادلة الانحدار المقدره كما يلي:

$$\text{الإلتزام التنظيمي} = 0.406 (\text{العدالة الإجرائية}) + 1.934$$

حيث نجد أن قيمة الثابت (B0) بلغت 1,934 وهي تمثل قيمة المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) مساوي للصفر، كما نجد أن معلمة الميل للمتغير المستقل

كانت (0.406) وهذا ما يفسر أن التغير في محور العدالة الإجرائية كوحدة واحدة (المتغير المستقل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير محور الإلتزام التنظيمي بمعدل (0.406)، كذلك كانت قيمة **sig** أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نستنتج معنوية تأثير العدالة الإجرائية على الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد لولاية أولاد جلال.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية العدالة

الإجرائية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

#### المطلب الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

بغية إختبار الفرضية الفرعية الثالثة تمت صياغتها في شكل فرضية (عدمية) وبديلة على النحو التالي:

-الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العدالة التعاملية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

-الفرضية البديلة **H1**: وجود أثر ذو دلالة إحصائية العدالة التعاملية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

ولإختبار هذه الفرضية قمنا بإستعمال الإنحدار الخطي، والذي يقيس أثر العدالة التعاملية كوحدة واحدة كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، ويمكن تمثيلها كما يلي:  $Y = b_1x + b_0$  حيث:

**Y**: يمثل المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

**X**: يمثل المتغير المستقل (العدالة التعاملية)

**b0** و **b1**: يمثلان معاملات النموذج

والهدف من هذه العلاقة معرفة ما إذا كان تطبيق العدالة التعاملية كوحدة واحدة يؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي للأساتذة.

الجدول رقم (3-14): مختصر نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.045	0.212	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير العدالة التعاملية ومتغير "الإلتزام التنظيمي" كان إرتباطاً طردياً يقدر بـ (0.212)، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.045) وهذا يعني أن ما نسبته 4.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "الإلتزام التنظيمي" كان بسبب المتغير المستقل "العدالة التعاملية" و(95.5%) الباقية يعزى لعوامل أخرى لا تنتمي لنموذج الدراسة.

الجدول رقم (3-15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

## الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.014	1	1.014	2.253	0.040 <sup>b</sup>
البواقي	21.596	48	0.450		
المجموع الكلي	22.610	49			

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول رقم (3-15) يوضح تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة للمتغير المستقل والمتغير التابع والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج، والقوة التفسيرية للمتغيرات وذلك بمقارنة قيمة (sig) مع مستوى المعنوية (0.05)، وبما أن قيمة (sig) كانت (0.040) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نستنتج معنوية النموذج.

الجدول (3-16): نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط لإختبار أثر العدالة التعاملية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
الثابت (B0)	2.402	0.761		3.156	0.003
(B1)	0.284	0.189	0.212	1.501	*0.040

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-16) أن معالم الانحدار للمتغيرات وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لكل معلمة، بحيث تصبح معادلة الانحدار المقدر كما يلي:

$$\text{الإلتزام التنظيمي} = 0.284 (\text{العدالة التعاملية}) + 2.402$$

حيث نجد أن قيمة الثابت (B0) بلغت 2.402 وهي تمثل قيمة المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (العدالة التعاملية) مساوي للصفر، كما نجد أن معلمة الميل للمتغير المستقل كانت (0.284) وهذا ما يفسر أن التغير في محور العدالة التعاملية كوحدة واحدة (المتغير المستقل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير محور الإلتزام التنظيمي بمعدل (0.284)، كذلك كانت قيمة sig أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نستنتج معنوية تأثير العدالة التعاملية على الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد لولاية أولاد جلال.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية العدالة

التعاملية اعلى تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة الحالة التي قادتنا للتعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي على عينة من أساتذة التعليم الثانوي - سيدي خالد- بولاية أولاد جلال، أين قمنا بتوزيع استبانة على عينة قدرها 60 أستاذ، وكان منها 50 إستبانة صالحة للتحليل، وكان الهدف من ذلك الاجابة على إشكالية بحثنا: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد-عند مستوى معنوية (ألفا=0.05).

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج دراسة الحالة، تم التوصل إلى أن عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على عبارة المحور الأول والمتعلق بالعدالة التنظيمية، أي أن عينة أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد راضون عن درجة تطبيق العدالة التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي كان مرتفع وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بمستوى الإلتزام العالي على عبارات المحور الثاني والمتعلق بالإلتزام التنظيمي، أي أن الأساتذة بشكل عام ملتزمون بدرجة عالية بالمؤسسة التي يعملون بها وهذا ما يظهره على ولائهم لها بعدم تركها ومغادرتها. كما تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين محور العدالة التنظيمية مع محور الإلتزام التنظيمي، أي أن هناك أثر للعدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وأن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ذات علاقة إرتباطية طردية مع الإلتزام التنظيمي، حيث بلغت معاملات إرتباطها على التوالي (0.299، 0.212)، أي أنه كلما تم الزيادة في مستوى العدالة التنظيمية إرتفعت درجة الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، معدا بعد العدالة التوزيعية الذي لا توجد بينه ومتغير الإلتزام التنظيمي أي إرتباط.

وبالإعتماد على قيم معاملات الانحدار تم ترتيب تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على محور الإلتزام التنظيمي، فوجد أن بعد العدالة الإجرائية كان صاحب الترتيب الأول من ناحية قوة تأثيره (0.406)، أتى بعده بعد العدالة التعاملية (0.284).



خاتمة

---

من خلال معالجتنا للموضوع محل الدراسة حاولنا إبراز الجوانب المتعلقة بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، وذلك من خلال أن العدالة التنظيمية مطلب أساسي نحو تحسين فعالية أداء المؤسسة وتحسين جودة العمل للعاملين فيها، ودورها في رفع مستوى أدائهم، كما حاولنا معالجة إشكالية الموضوع التي تدور حول هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي-سيدي خالد- عند مستوى معنوية (ألفا=0.05)، حيث قمنا بتوزيع إستبانات على عينة من أساتذة التعليم الثانوي، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

#### أولاً: نتائج الدراسة

##### نتائج نظرية

1. يعمل الإلتزام التنظيمي على تعزيز رغبة لدى الموظفين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة، مما يخفف من الآثار التي تنجم عن دوران العمل وكثرة الغياب، كما يقلل من ترك العمل
2. يعتبر الإلتزام التنظيمي كمؤشر هاماً لمعرفة مدى توافق بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها، فالأفراد ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم وتأييد قيمها ودعمها
3. ان الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وتوجيههم نحو تحقيق اهدافهم
4. تأثير بعد العدالة الاجرائية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة
5. ان وجود العدالة التنظيمية في البيئة العمل ادى الى زيادة مستوى الإلتزام وانضباط لدى عينة الدراسة

##### نتائج التطبيقية

من خلال هذه الدراسة نستخلص النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي كان بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط الحسابي لأبعاد العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وإحتل بعد العدالة التعاملية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,996)، يليه بعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (3,948)، بينما إحتل بعد العدالة التوزيعية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,616)، أما فيما يخص العدالة التنظيمية الكلية فكان متوسطها الحسابي (3,616).
2. بينت النتائج أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد لولاية أولاد جلال جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإلتزام التنظيمي (3.535).

3. أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، وهذا ما يدل عليه معامل الإرتباط بين العدالة التنظيمية الكلية والإلتزام التنظيمي (0.336)، كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة وطرديّة دالة إحصائياً بين بعدي العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية مع متغير الإلتزام التنظيمي، حيث جاء معامل الإرتباط بين بعد العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي (0.299)، أما معامل الإرتباط بين العدالة التعاملية والإلتزام التنظيمي فقد بلغ (0.212)، أما بالنسبة لبعده العدالة التوزيعية مع الإلتزام التنظيمي أظهرت النتائج عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً ومنه إستنتجنا عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والإلتزام التنظيمي، وكانت أقوى العلاقات الإرتباطية بين بعد العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي، تليها بعد العدالة التعاملية مع الإلتزام التنظيمي، في حين إنعدام العلاقة بين بعد العدالة التوزيعية مع الإلتزام التنظيمي.
4. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية الكلية على الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بسيدي خالد لولاية أولاد جلال، وأن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته 11.3% من التباين في الإلتزام التنظيمي، أما الباقي فيعزى لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

### ثانياً: التوصيات

من خلال الدراسة التي أجريت نرى لزاماً تقديم بعد التوصيات المهمة:

1. يجب على رؤساء مؤسسات التعليم الثانوي الاهتمام أكثر بفتة الأساتذة، من خلال توفير مناخ وظيفي ملائم يتناسب مع طبيعة عملهم.
2. زيادة في ممارسات العدالة عند تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية والعقوبات والطمعون على الجميع دون إستثناء.
3. السعي للإهتمام أكثر بتشجيع الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي من خلال تنظيم وتشجيع المؤتمرات والندوات الوطنية والدورات التدريبية، التي تعمل على زيادة المعارف والمهارات وتعزيز الإلتزام التنظيمي.
4. الاعتراف بجهود العاملين والنقاش معهم حول كيفية تطوير ذاتهم لها تأثير قوي على مخرجاتهم وسلوكياتهم ومستوى إلتزامهم للجهة التي يعملون بها.
5. إعادة تحيين نظام الأجور والحوافز المعتمد، وتطوير نظام الأجور والمكافآت لتشجيع الأساتذة وتحفيزهم.

6. زيادة مستوى الإستماع لشكاوى الأساتذة وآرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات، للتأثير على سلوك الأساتذة بالمؤسسة، فينعكس ذلك بزيادة ولائهم ومدى شعورهم بالإنتماء لها، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي.
7. الزيادة في تطبيق العدالة على مستوى الإجراءات التنظيمية، لاسيما فيما يخص تحمل العقوبات لجميع التجاوزات دون تمييز أو تحيز.
8. توعية الأساتذة على إرتباط جهودهم بالعمل مع العوائد المحصلة (الأجر والترقية)، التي قد تزيد من إستمرارية الأستاذ بالمؤسسة التي يعمل بها وتخفيض مستوى الدوران في العمل.

### ثالثا-آفاق الدراسة:

- نقترح إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية حول:
- أثر التمكين في تعزيز الإلتزام التنظيمي.
  - دور العدالة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي.
  - أثر الرضا الوظيفي في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي.

# قائمة المراجع

---

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-المقالات:

1. أحمد بجاج . (2018). واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 10(العدد 1).
2. حمزة فرطاس، و عائشة نحوي. (2018). العدالة التنظيمية (الأبعاد والتطبيقات المفسرة لها). مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 7(العدد 1).
3. خالدية مصطفى عطا، و مها عارف بريس. (2014). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية. مجلة كلية المأمون(العدد 23).
4. الذبحاوي سناء عبد الكريم، و الذبحاوي عامر عبد الكريم. (2018). العدالة التنظيمية ودورها في الحد من الممارسات الانحراف التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1(العدد 49).
5. زينب طعم الله، و عمر بولهواش. (2020). أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي CNAS الطارف). مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11(العدد 1).
6. سامر عبد المجيد هزيم البشابشة. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4(العدد 4).
7. سامية ابريغم، و يمينة بوقندورة. (2019). واقع الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 6(العدد 1).
8. سوزان أكرم سلطان، و راتب سلامة السعود. (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. جامعة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية)، عمان، المجلد 21(العدد 4).
9. عز الدين بن يحيى. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة). مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4(العدد 10).

10. محمد مصطفى الخشروم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27(العدد الثالث).
11. مصطفى داسة، و بلقاسم شبيلي. (2020). العدالة التنظيمية قراءة سوسولوجية. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، المجلد 3(العدد 8).
12. هدى درنوني، و عبد الرحمن برفوق. (2014). الإلتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج). مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 3(العدد 5).
- ب-الكتب:
13. إبراهيم شهاب فاديه. (2014). التطوير التنظيمي. عمان: دار الأكاديميون.
14. أحمد خير الدين موسى، و محمود أحمد النجار. (2010). أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. جامعة البتراء، عمان.
15. أحمد عاشور. (1990). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة للنشر والتوزيع.
16. أحمد ماهر. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
17. حسنين محمد الرفاعي رجب. (2006). السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات. أسيوط.
18. زيد عبودي. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
19. صالح أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشرق.
20. عبد الرحمان أحمد هيجان. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
21. علي السلمى. (2004). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
22. عمر محمد دره. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض إتجاهات الإتجاهات الإدارية المعاصرة. حلب، سوريا: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

23. فاروق عبده فليبه. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة.
24. فاروق عبده فليبه، و السيد محمد عبد المجيد. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. مصر: دار المسيرة.
25. فؤاد حمودي العطار، سعدون صفاء السعيد، و ياسمين قاسم الخفاجي. (2018). السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة. الأردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
26. محمد زايد عادل. (2006). العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
27. محمد قاسم القربوي. (1994). السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية. عمان: مكتبة الشرق.
- ج-المذكرات والرسائل الجامعية
28. إبتسام يوسف محمد مرزوق. (2011). إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين ( رسالة ماجستير ). كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
29. إيناس فؤاد نواوي فلمبان. (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة (مذكرة ماجستير). كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
30. بلال تامامي. (2020). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي على الرضا الوظيفي دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين فضيلة سعدان بسكرة (مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .
31. بنت ناصر بن راشد المسرورية بدرية . (2016). المناخ المدرسي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المدارس - الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين- (رسالة ماجستير ). كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.

- 32.** حمزة معمري . (2008). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة (رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر.
- 33.** خديجة قري. (2020). أثر أساليب الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة (مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 34.** دنيا بوجليدة. (2017). أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة منيب للإعمار بأولاد جلال (مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 35.** راضية حساني . (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي (مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية). كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي.
- 36.** رشيد سعيد آل قاسم رؤى . (2012). أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 37.** رؤى رشيد سعيد آل قاسم، و نجم عبد الله العزاوي. (2012). أثرالإلتزام التنظيمي في تحسين جودةالخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية (أطروحة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- 38.** زكريا عنتر. (2017). دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة المسيلة.
- 39.** سارة مهني. (2016). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة بسكرة- (مذكرة ماستر في علم الاجتماع إدارة وعمل). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بسكرة.

40. سامي إبراهيم حماد حنون. (2006). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (أطروحة ماجستير تخصص إدارة الأعمال). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
41. سميرة بالأطرش. (2011). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال (رسالة ماجستير في علم النفس). كاية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
42. صفاء بياضي. (2016). دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة (مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
43. صقر حلس ، و أكرم محمد. (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
44. عبد الله الطجم المثالي. (2002). علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل (رسالة ماجستير في العلوم التجارية). كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
45. فوزية هواين. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (رسالة ماجستير في علم النفس). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف.
46. مأمون عبد القادر أمين عورتاني. (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
47. محمد مصطفى أبو جياب. (2014). مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية (غزة) فلسطين.
48. محمد ناصر راشد أبو سمعان. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير)، كلية التجارة. فلسطين: الجامعة الإسلامية.

49. وردة العزيز. (2010). علاقة الإلتزام التنظيمي بالإحتراف النفسي عند عمال الدوريات دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بوزريعة.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

50. AKANBI, P. A. (2013). Impact of perceived Organizational Justice Organizational. niigeria: International Journal of Humanities and Science.

الملاحق

---

## الملحق رقم 01: إستبانة البحث



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## إستبانة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص إدارة الموارد البشرية"، بعنوان " أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ". دراسة حالة: عينة أساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد - أولاد جلال.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب: -بوطي مصطفى

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأساتذة التعليم الثانوي -سيدي خالد - أولاد جلال بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على العبارات وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 على الأكثر  من 40 إلى 50 على الأكثر  من 50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  ليسانس  ماجستير أو أكثر  ماستر

4-الأقدمية:  أقل من 5 سنوات عمل  من 5 إلى أقل من 15 سنة عمل  من 15 إلى أقل من 20 سنة  من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة  
المحور الأول: واقع العدالة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى العدالة التنظيمية وقد اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الابعاد والمحددة في الاستبانة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد العدالة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- العدالة التوزيعية</b>						
1	يتوافق منصب عملي مع مؤهلاتي العلمية.					
2	يتوافق منصب عملي مع خبرتي العملية.					
3	يتوافق راتبي الشهري مع مجهودي الذي أقدمه في العمل.					
4	توزع المهام بشكل عادل بين الموظفين.					
5	توزع الحوافر المالية على الموظفين حسب درجة الاستحقاق.					
<b>ب- العدالة الإجرائية</b>						
6	يتخذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدون تمييز.					
7	عندما يتخذ رئيسي قرار متعلق بوظيفتي فإنه يناقشه معي بشفاافية.					
8	تتم ترقية جميع الموظفين وفق لمعايير موضوعية.					
9	إذا وجدت أن حقوقي أنتهكت فإن الإدارة تعطيني حق الطعن.					
10	أنا راضي عن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة.					
<b>ج - العدالة التعاملية</b>						
11	يلتزم رئيسي المباشر على معاملة جميع المرؤوسين معاملة عادلة.					
12	يظهر رئيسي المباشر الإهتمام بحقوقكموظف عندما يتخذ قرار يخص عملي.					
13	تحفز الإدارة جميع الموظفين على مشاركة في الحوارات المهنية.					
14	أشعر بعادلة الإدارة في حل النزاعات بين الموظفين.					
15	أنا راضي عن المعاملة التي ألقاها من رئيسي.					

## المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الإلتزام التنظيمي للأساتذة، ويقصد بها والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- الإلتزام العاطفي</b>						
01	أشعر بالإلتزام أخلاقي تجاه المؤسسة للبقاء بالعمل بها.					
02	تركي للعمل بالمؤسسة عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل.					
03	سأشعر بالذنب إذا ما تركت هاته المؤسسة في هذا الوقت.					
<b>ب- الإلتزام المعياري</b>						
04	أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير.					
05	أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل.					
06	عدم تركي للمؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى.					
<b>ج- الإلتزام الإستمراري</b>						
07	لا أفكر تماما في ترك المؤسسة.					
08	لا أملك أي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى في العام المقبل.					
09	لن أترك المؤسسة حين في حالة حصولي على وظيفة أخرى.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: مخرجات spss

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	24	48,0	48,0	48,0
أنثى	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	8	16,0	16,0	16,0
من 30 إلى 40 على الأكثر	27	54,0	54,0	70,0
من 40 إلى 50 على الأكثر	9	18,0	18,0	88,0
من 50 فما فوق	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ماستر	50	100,0	100,0	100,0

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات عمل	19	38,0	38,0	38,0
من 5 إلى 15 سنة عمل	22	44,0	44,0	82,0
من 15 إلى أقل من 20 سنة	3	6,0	6,0	88,0
من 20 سنة فأكثر	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## Frequency Table

### X1\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
غير موافق	1	2,0	2,0	10,0
محايد	4	8,0	8,0	18,0
موافق	18	36,0	36,0	54,0
موافق بشدة	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### X1\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	1	2,0	2,0	2,0
موافق	21	42,0	42,0	44,0
موافق بشدة	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### X1\_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
غير موافق	19	38,0	38,0	54,0
محايد	9	18,0	18,0	72,0
موافق	9	18,0	18,0	90,0
موافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X1\_4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
غير موافق	10	20,0	20,0	24,0
محايد	7	14,0	14,0	38,0

**X1\_5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق	8	16,0	16,0	22,0
محايد	16	32,0	32,0	54,0
موافق	17	34,0	34,0	88,0
موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2\_1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
محايد	9	18,0	18,0	24,0
Valid موافق	15	30,0	30,0	54,0
موافق بشدة	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

موافقة | 25 | 50.0 | 50.0 | 88.0

**X2\_2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
محايد موافق	9	18,0	18,0	26,0
موافق	24	48,0	48,0	74,0
موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2\_2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
محايد موافق	9	18,0	18,0	26,0
موافق	24	48,0	48,0	74,0
موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2\_3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
محايد موافق	8	16,0	16,0	20,0
موافق	28	56,0	56,0	76,0
موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2\_4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	6	12,0	12,0	14,0
موافق	34	68,0	68,0	82,0
موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2\_5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
محايد	16	32,0	32,0	38,0
موافق	27	54,0	54,0	92,0
موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X3\_1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	4	8,0	8,0	10,0
موافق	30	60,0	60,0	70,0
موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X3\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	10,0	10,0	10,0
	موافق	38	76,0	76,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X3\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	15	30,0	30,0	32,0
	موافق	26	52,0	52,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X3\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	4,0
	محايد	11	22,0	22,0	26,0
	موافق	29	58,0	58,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X3\_5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	6	12,0	12,0	14,0
موافق	30	60,0	60,0	74,0
موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	7	14,0	14,0	16,0
موافق	23	46,0	46,0	62,0
موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق	15	30,0	30,0	36,0
محايد	8	16,0	16,0	52,0
موافق	18	36,0	36,0	88,0
موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
غير موافق	10	20,0	20,0	24,0
محايد	6	12,0	12,0	36,0
موافق	23	46,0	46,0	82,0
موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
غير موافق	9	18,0	18,0	22,0
محايد	13	26,0	26,0	48,0
موافق	20	40,0	40,0	88,0
موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
غير موافق	11	22,0	22,0	26,0
محايد	12	24,0	24,0	50,0
موافق	19	38,0	38,0	88,0
موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	4,0	4,0	6,0
محايد	7	14,0	14,0	20,0
موافق	26	52,0	52,0	72,0
موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	8	16,0	16,0	18,0
محايد	9	18,0	18,0	36,0
موافق	21	42,0	42,0	78,0
موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
غير موافق	11	22,0	22,0	30,0
محايد	7	14,0	14,0	44,0
موافق	21	42,0	42,0	86,0
موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	11	22,0	22,0	32,0
محايد	10	20,0	20,0	52,0
موافق	16	32,0	32,0	84,0
موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1_1	50	4,1000	1,16496
X1_2	50	4,5400	,54248
X1_3	50	2,6800	1,23619
X1_4	50	3,4600	1,07305
X1_5	50	3,3000	1,07381
العدالة_التوزيعية	50	3,6160	,60722
X2_1	50	4,1600	,93372
X2_2	50	3,9200	,87691
X2_3	50	4,0000	,75593
X2_4	50	4,0200	,62237
X2_5	50	3,6400	,72168
العدالة_الإجرائية	50	3,9480	,50112
X3_1	50	4,1800	,66055
X3_2	50	4,0400	,49322
X3_3	50	3,8200	,71969
X3_4	50	3,8400	,79179
X3_5	50	4,1000	,67763
العدالة_التعاملية	50	3,9960	,50708
العدالة_التنظيمية	50	3,8533	,40384
Y1	50	4,2000	,75593
Y2	50	3,1800	1,17265
Y3	50	3,5400	1,12866
الإلتزام_العاطفي	50	3,6400	,73414
Y4	50	3,3800	1,04764
Y5	50	3,3200	1,07741
Y6	50	4,0000	,88063
الإلتزام_المعياري	50	3,5667	,69742
Y7	50	3,6600	1,06157
Y8	50	3,3200	1,20272
Y9	50	3,2200	1,25014
الإلتزام_الإستمراري	50	3,4000	,98745
الإلتزام_التنظيمي	50	3,5356	,67928
الإستبانة_ككل	50	3,8533	,40384
Valid N (listwise)	50		

### Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	N of Items
العدالة التوزيعية	,711	5
العدالة الإجرائية	,729	5
العدالة التعاملية	,806	5
العدالة التنظيمية	,754	15
الإلتزام التنظيمي	,812	9
الإستبانة ككل	,819	24

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العدالة_التنظيمية	,085	50	,200*	,983	50	,682
الإلتزام_التنظيمي	,099	50	,200*	,971	50	,262

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,246 <sup>a</sup>	,061	,041	,66523

a. Predictors: (Constant), العدالة\_التوزيعية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,368	1	1,368	3,091	,085 <sup>b</sup>
Residual	21,242	48	,443		
Total	22,610	49			

a. Dependent Variable: الإلتزام\_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العدالة\_التوزيعية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,541	,574		4,428	,000
العدالة_التوزيعية	,275	,157	,246	1,758	,085

a. Dependent Variable: الإلتزام\_التنظيمي

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT الإلتزام\_التنظيمي  
/METHOD=ENTER العدالة\_الإجرائية.

**Regression****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,299 <sup>a</sup>	,090	,071	,65485

a. Predictors: (Constant), العدالة\_الإجرائية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,026	1	2,026	4,723	,035 <sup>b</sup>
Residual	20,584	48	,429		
Total	22,610	49			

a. Dependent Variable: الإلتزام\_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العدالة\_الإجرائية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,934	,743		2,603	,012
العدالة_الإجرائية	,406	,187	,299	2,173	,035

a. Dependent Variable: الإلتزام\_التنظيمي

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الإلتزام\_التنظيمي  
 /METHOD=ENTER العدالة\_التعاملية.

**Regression  
 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,212 <sup>a</sup>	,045	,025	,67076

a. Predictors: (Constant), العدالة\_التعاملية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,014	1	1,014	2,253	,040 <sup>b</sup>
	Residual	21,596	48	,450		
	Total	22,610	49			

a. Dependent Variable: الإلتزام\_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العدالة\_التعاملية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,402	,761		3,156	,003
	العدالة_التعاملية	,284	,189	,212	1,501	,040

a. Dependent Variable: الإلتزام\_التنظيمي

**REGRESSION**  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الإلتزام\_التنظيمي  
 /METHOD=ENTER العدالة\_التنظيمية.

**Regression  
 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,336 <sup>a</sup>	,113	,094	,64649

a. Predictors: (Constant), العدالة\_التنظيمية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,548	1	2,548	6,097	,017 <sup>b</sup>
	Residual	20,061	48	,418		
	Total	22,610	49			

a. Dependent Variable: الإلتزام\_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العدالة\_التنظيمية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,360	,886		1,535	,131
	العدالة_التنظيمية	,565	,229	,336	2,469	,017

الملحق رقم 03: وثيقة طلب مساعدة لإستكمال مذكرة تخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مادة الكلية

Ministère Mohamed Elkhéti - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion

الرقم : 00728 / تخرج استخرجت / 2024

أد السيد مدير، مجموعة من التالونات  
ولاية أولاد جلال

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للخطبة

1- مصطفى بوجني  
2- /  
3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالسنة: لامية ماستر إدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنية بـ :

\*\*\* أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي \*\*\*

وفي الأخير نقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في 14-05-2024  
ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستضيفة

المدير  
المستشار  
المستشار

الملحق رقم 04: تعهد الإلتزام بقواعد النزاهة العلمية

ملحق بالقرار رقم 108/2014 المؤرخ في 27/03/2014  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السوقفة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية لأستاذ بحث

أنا المصفي أسفة،  
السيد/ة: بوجمعة مصطفى السفة طالب استاذ باحث طالبيح  
لجان (أ) لبطاقة التعرف الوطنية رقم 15/11841830 والصادرة بتاريخ 14-08-2017  
للسيد/ة بكية /معيد بكلية العلوم للاحتفال بـ تسيير  
والمكافأة بالجزر أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة مستقر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)  
عنابة أشرف العبد العبد العبد العبد العبد هو تحقيق الإلتزام التنظيمي

أصح بشرفي لي الإلتزام بمراعاة القانين العلمية والمهنية ومعايير الأخلاقية للمهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطبوعة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 03/08/2014

توقيع المصفي (أ)