

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 الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:
مليكة علالي

إعداد الطلبة:

عمراني بلال
عمران ولاء الدين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	رماني احمد
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر "أ"	مليكة علالي
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	دوباخ سعيدة

الموسم الجامعي: 2021-2022



الإهداء

إلى من علمني أن ارتقى سلم الحياة

والذي الغالي

....إلى الينبوع والذي لا يمل العطاء

إلى من حاكت سعادي بخيوط

....نسجتها من قلبها

أمي الغالية

....إلى من دعموني في كل وقت

إخوتي



شكر وعرفان

نحمد الله تعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع نتقدم بجزيل
الشكر كامل التقدير.

نوجه بالشكر الجزيل و الشناء و فائق التقدير للأستاذة والدكتورة
المشرفة "علاي مليكة" الذي كان لنا الشرف لنبحث تحت
إشرافها و وفقا لمنهجيتها ونصحها وتوجيهها ومساعدتها لنا في
إتمام هذه المذكرة ونشكر كذلك جل الأساتذة الذين وقفوا معنا
وقفة تستحق منا

إليهم هذا الشكر والتقدير المحترم.

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر العدالة التنظيمية بابعادها (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التعاملية العدالة التقييمية) على الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَد خيضر بسكرة - ، ولتحقيق أهداف الدراسة ، اعتمدنا على الاستبانة كاداة رئيسية في جمع البيانات الاولية ، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 30 استاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَد خيضر - بسكرة - ، وقد تم التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة من خلال الاستبيان اعتمادا على برنامج الاحصائي . SPSS وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها : المستوى المتوسط للعدالة التنظيمية بكلية محل الدراسة، وكذا المستوى المتوسط للالتزام التنظيمي ، ووجود اثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، حيث تفسر العدالة التنظيمية مانسبته (47 %) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى عدة اقتراحات أهمها :

-النظر في تطبيق القرارات على جميع الاساتذة والابتعاد عن التحيز والذاتية .

-توفير الظروف المادية التي تساعد الاستاذ على أداء مهامه ولعل أبسطها الاضاءة والتهوية مكان العمل .

الكلمات المفتاحية :

عدالة تنظيمية ، عدالة توزيعية ، عدالة اجرائية ، عدالة تعاملية ، عدالة تقييمية ،الالتزام التنظيمي، جامعة بسكرة.

Abstract:

This study aims to know the impact of organizational justice in its dimensions (distributive justice, procedural justice, transactional justice, and evaluative justice) on organizational commitment at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Khider, Biskra - and to achieve the objectives of the study, we relied on the questionnaire as a main tool in collecting primary data.

The questionnaire was distributed to a random sample of 30 professors at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khider University - Biskra -. The statistical analysis of the data collected through the questionnaire was carried out based on the SPSS statistical program. The study found a set of results, the most important of which are: the average level of organizational justice in the college under study, as well as the average level of job satisfaction, and the presence of a statistically significant effect of organizational justice on organizational commitment, where organizational justice explains about (47%) of the changes that occur in job satisfaction in the college in question. The study concluded with several suggestions.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	الجدول رقم (1): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد.	53
(2)	الجدول رقم 2: معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات الالتزام التنظيمي والدرجة كلية كل للمتغير.	54
(3)	الجدول رقم (03) : معاملات ثبات متغيرات الدراسة	55
(4)	الجدول رقم (4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	56
(5)	الجدول رقم (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية..	58
(6)	الجدول رقم (6) : سلم ليكارت الحماسي	59-58
(7)	الجدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات التمكين.	61
(8)	الجدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات متغير الالتزام التنظيمي.	62
(9)	جدول رقم (9) : نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	62
(10)	الجدول رقم (10): نتائج تحليل الإنحدار أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.	63
(11)	الجدول رقم (11): اختبار أثر العدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	64
(12)	الجدول رقم (12): اختبار العدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	64
(13)	الجدول رقم (13): اختبار العدالة التعاملية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	65
(14)	الجدول رقم (14): اختبار لعدالة التقييمية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	66

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة السابقة: يمكن توضيح نموذج دراستنا بالشكل رقم (1)	و
2	الشكل رقم (2) يبين أبعاد الالتزام التنظيمي.	19
3	الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	45

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
70	الاستبيان	1
92	قائمة المحكمين	2

مقدمة

تعد 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 الالتزام والولاء من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ إيجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم وأدائهم وهذا يخلق حالة من الشعور بالالتزام والولاء والاخلاص والأمانة والصدق وتدفعهم للعمل لاستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والاستمرار فيها ، فالالتزام التنظيمي هو عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة.

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

ويكتسب الإلتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال تطبيق القوانين والأنظمة، وتنفيذ المهمات الإدارية والفنية على أكمل وجه، والعلاقة الجيدة مع الإدارة العليا والزملاء في العمل، والمعرفة الجيدة للعمل. كل هذا يتم بشكل فعال إذا قامت المؤسسة بإدارة مواهبها البشرية بالطريقة المناسبة؛ ابتداء من عملية جذب المواهب، تنميتها، والإحتفاظ بها.

ويعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات الخدمية الهامة، فهو يعمل على تقديم خدمات للمجتمع ككل، وتنمية البحث العلمي والتكنولوجي، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال تكوين موارد بشرية مؤهلة ذات موهبة مميزة، وهذا الأمر يزيد من درجة ولاءهم والتزامهم التنظيمي.

تعد العدالة قيمة إنسانية عليا، ومطلباً مجتمعياً عاماً، وغاية سامية، والتزام أخلاقي، وضرورة لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، لذلك دأبت الأمم على سن التشريعات وعملت على تفعيلها لترسيخ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات، وتعتبر العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه احد العاملين على أنه إجراء متحيز و غير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية و عدم التحيز.

أولاً: الاشكالية: انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح التساؤل الجوهري على النحو التالي:

✓ ما أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في جامعة مُحمد خيضر بسكرة؟

- انطلاقاً من الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما أثر العدالة التوزيعية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما أثر العدالة الاجرائية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما أثر العدالة التعاملية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما أثر العدالة التقييمية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

1-دراسة (رميصاء ذويب ، 2018-2019) بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة ميدانية للمديرية العملية اتصالات الجزائر - ورقلة- "تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي في المديرية اتصالات الجزائر -ورقلة- ، ومعرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية في الصراع التنظيمي ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي ، وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال المديرية العامة اتصالات الجزائر -ورقلة- وقد بلغت 56 عامل ، ومن أجل جمع البيانات تم توزيع إستبانات على العينة ، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع بعض المسؤولين (رؤساء الدوائر) ، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الإستبانات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ، والإنحرافات المعيارية ، معامل الارتباط بيرسون ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

هناك علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، وأن العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي جاءا بمستوى متوسط، كما جاء بعد العدالة التقييمية الأكثر تأثيراً من بين أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى على الصراع التنظيمي.

2-دراسة (نجم العزاوي، 2011) بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك" تهدف الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك ، و ذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات ، العدالة التقييمية ، العدالة الأخلاقية) كمتغير مستقل ، و التعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بابعاده (الانضباط ، إنجاز المهام ، العلاقة مع الرؤساء ، العلاقة مع الزملاء) .

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى والبالغ تعدادهم (3523)موظفاً، في ضوء إحصائيات قسم شؤون الموظفين، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة، ليصبح عند الاستبانة الصالحة للتحليل (742) استبانة لتشكّل ما نسبته (21%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (92.75%) من عينة الدراسة المختارة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل لما يلي:

1. أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية،الإجرائية،التعاملات، التقييمية الأخلاقية)، جاءت بدرجة متوسطة.
2. أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع J الزملاء)، جاء بدرجة مرتفعة.
3. أشارت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية، في تحسين أداء العاملين.
4. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.
5. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.
6. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

7. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات..).

الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

1- دراسة (الكساسبة، 2015) بعنوان: "أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية" هدفت إلى التعرف على أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP) في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة البوتاس العربية، حيث تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت في رؤساء الأقسام ومديري ومشرفي وموظفي المستخدمين لنظام (ERP) في معظم القطاعات والوظائف في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة لجمع البيانات الأولية وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (120) مستخدم.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في الإلتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي للعاملين عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين النفسي للعاملين في الإلتزام التنظيمي عند نفس مستوى الدلالة، هذا بالإضافة إلى وجود دور وسيط جزئي للتمكين النفسي في أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في الإلتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة (0.05). في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة مديري شركة البوتاس العربية ببذل المزيد من الجهود لتوفير نظام (ERP) يتميز بالفاعلية من حيث جودة النظام وجودة المعلومات وجودة الخدمة لتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، علاوة على ذلك فإن مديري الشركة يمكنهم تعزيز التمكين النفسي للعاملين من خلال ضمان جودة نظام تخطيط موارد المنظمة وجودة مخرجات معلوماته وجودة الخدمات المصاحبة لتنفيذه.

2- دراسة (أحمد ذيب والسعود، 2014) بعنوان: "درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم". هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، ولتحقيق أغراض الدراسة تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (12) مدير تربية وتعليم و (213) رئيس قسم، وأستخدمت الإستبانة لجمع البيانات المطلوبة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن كلا من درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل، ودرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم كانت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم والإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، حيث بلغ معامل الإرتباط (0.301).

وفي ضوء نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وضع عدد من الأسس والمعايير الفنية عند إختيار مديري التربية ممن تتوافر لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل السائدة في وزارة التربية، فضلا عن توفير جو مناسب لرؤساء الأقسام للعمل بكفاءة وفعالية، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت لمديري التربية ورؤساء الأقسام.

3- دراسة (أبو سنيبة، 2013) بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا: دراسة لعينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة". هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، العمل كفريق، والإتصال الداخلي) في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وهذا للعاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. ولجمع البيانات تم تصميم إستبانة ووزعت على عينة الدراسة البالغ حجمها (295) ممرض من بين الممرضين القانونيين في المستشفيات الأردنية الخاصة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي

بأبعاده المختلفة على إلتزام المرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكذلك وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للممرضين في المستشفيات محل الدراسة، علاوة على وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق إلتزام المرضين من خلال الرضا الوظيفي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود لتلبية حاجات المرضين وكسب رضاهم من خلال التدريب والتحفيز ووسائل الإتصال الداخلي، وضرورة العمل بروح الفريق لضمان إستمرارهم بالعمل والإخلاص له.

4- دراسة (الحشروم، 2011) بعنوان: **تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية لجامعة حلب**، هدفت إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين، وإختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والإلتزام التنظيمي. تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقا معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي تُعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة، وأن هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين، وأن متغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالإلتزام التنظيمي. وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين مناخ الخدمة في المعاهد التقانية، لما لذلك من إنعكاس إيجابي في كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي للعاملين.

5- دراسة (كريدي، 2010) بعنوان: **الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة القادسية**، هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي و الحر) على الإلتزام التنظيمي المتمثل بـ (المعياري والعاطفي والمستمر)، أُستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات من بينها وجود علاقة إرتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإلتزام العاطفي ورفض الفرضيات الأخرى، وفي ضوء هذه النتائج قدمت عدة توصيات أبرزها المحافظة على الكفاءات الموجودة من خلال رفع مستوى الإلتزام المستمر الموجود لديهم وضرورة إدخال نظرية الإلتزام التنظيمي ضمن ثقافة المؤسسات العراقية بما يحقق أهداف المؤسسات والأفراد على حد سواء.

6- دراسة (الشوابكة، 2010) بعنوان: **أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى**. هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) في تحقيق إلتزام العاملين في أمانة عمان الكبرى (من خلال أنواع الإلتزام التنظيمي؛ الإستمراري، المعيارى، والعاطفي).

وقد تم تصميم إستبانة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بالمناصب الإدارية المختلفة وفي مناطق ودوائر أمانة عمان الكبرى. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على إلتزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود إلتزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي.

وأوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود تجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان إستمرارهم بالعمل، وكذلك ضرورة الإهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر.

الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية وبالالتزام التنظيمي (التي تربط المتغيرين):

1- دراسة (م.م. نداء جواد العبيدي) بعنوان " **اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** " دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث " هدف البحث الى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي ، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، ومعرفة الاثر بينهما لتحقيق هدف البحثوقدمت استفتاء عينة من (67)

فرداً من العاملين في الوزارة منهم مدراء اقسام ومسؤولين شعب ووحدات ، وباستخدام بعض الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، معامل الانحدار) توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وبنسبة (0,349) عند مستوى معنوية (1 %) بينما اشرت النتائج ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والايمان بالمنظمة وبلغت (200) اما اهم الاستنتاجات فتمثلت بوجود ارتباط وتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي وينسب متفاوتة وخلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة ، اما اهم التوصيات فتمثلت في التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة اولاً مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الادارة وفقاً لمبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع.

2- دراسة (بطة مليكة) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، والتعرف على العلاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب (عدالة التوزيعية وعدالة الاجرائية وعدالة المعاملات) كمتغير مستقل ، والتعرف عليها من خلال المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس ، كما تم اختيار عينة بلغ عدد افرادها 45 استاذ واستاذة حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الاصلي البالغ عددهم 55 استاذ واستاذة ، ولجمع البيانات تم اعتماد عدلاستبياناحداها لقياس العدالة التنظيمية والاخرى لقياس الالتزام التنظيمي حيث بلغ عدد العبارات كل منهما 28 عبارة ، ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج EXCEL وبرنامج الحزم الاحصائية SPPSS ، وكانت النتائج المتوصل إليها :

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

التعليق على الدراسات السابقة:

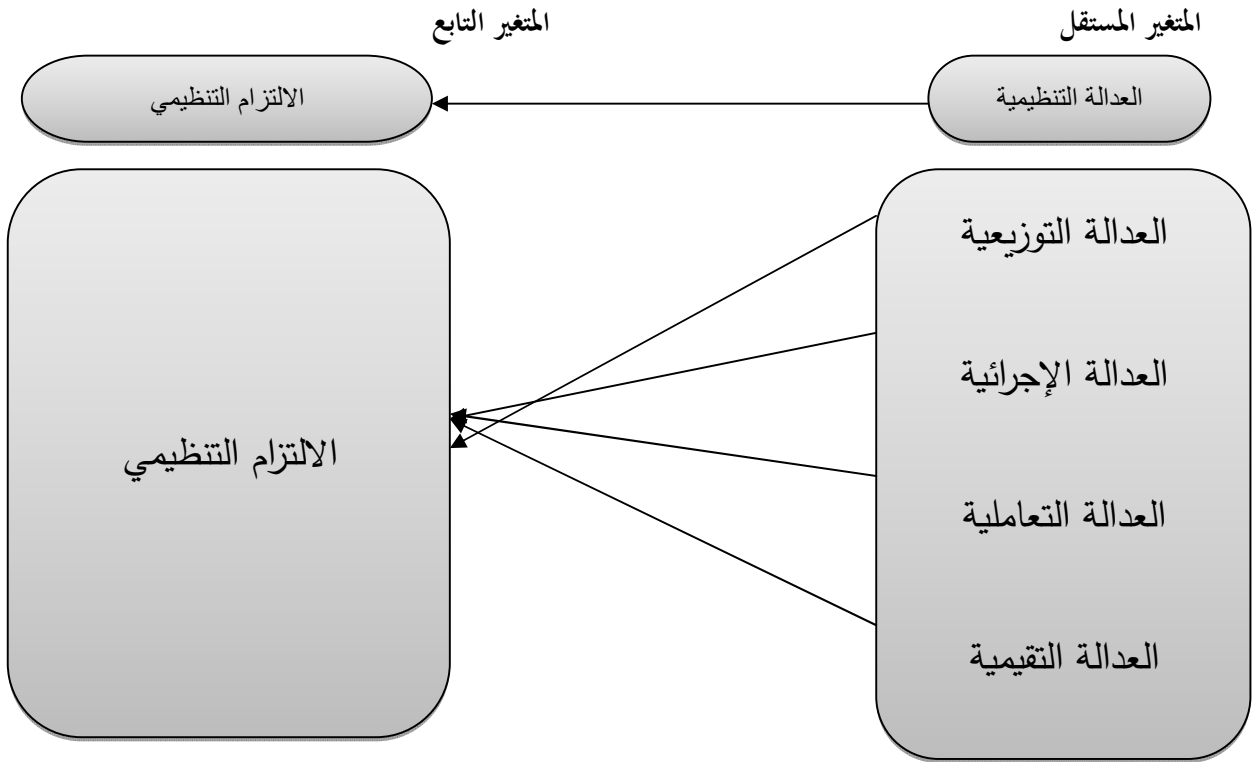
من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح لنا انها اهتمت بكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبالعلاقة كل منها بمتغير من المتغيرات الأخرى، إذ أنه في السنوات القليلة الماضية لاحظنا أن الاهتمام زاد كثيراً بھذين المتغيرين وذلك نظراً للدور الذي يلعبانه في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، وهذا ما دعانا إلى دراستهما وفھمهما والتطرق لھما بالتفصيل والتحليل.

وقد ساعدتنا هذه الدراسات في:

- في إعداد وتأصيل الجانب النظري لمتغيرات الدراسة.
- التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.
- في إعداد استبانة هذه الدراسة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تناولت متغير العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) ومتغير الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الاستمراري والمعياري والعاطفي)، ولكنها اختلفت عنها في المؤسسة دراسة الحالة، وعينة الدراسة وذلك من أجل قياس العلاقة والأثر لهذه المتغيرات بأبعادها المختلفة، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة المتوفرة لدى الباحث.

نموذج الدراسة السابقة: يمكن توضيح نموذج دراستنا بالشكل رقم (1) التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة واعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة نطرح الفرضية التالية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة "

تندرج ضمن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- لا يوجد أثر إثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

ان اختيار منهج دراسة معين يجمع بين طبيعة و الموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه معرفة المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة ، وللإجابة عن الاسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث المقدم والمعلومات المراد

الحصول عليها للتعرف على آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَد خيضر بسكرة حول أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، ذلك لانه المنهج الذي مكنا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع بالاضافة الى وصفها وصفا دقيقا مما يساعدنا على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، ولتكوين هذه الدراسة حالة إلى العديد من المصادر والمراجع فقد اعتمدنا على الكتب العربية والاجنبية وكذا اطروحات الماجستير والدكتوراه وبالاضافة الى ذلك المجالات والمقالات وبعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع كما اعتمدنا ايضا على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني ، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع افراد البحث وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث .

تصميم البحث:

1: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إنجازها على النحو التالي:

- ✓ التعرف على أهم أبعاد العدالة التنظيمية.
 - ✓ محاولة إبراز أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ التعرف على مستوى إدراك الاساتذة الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ التعرف على المعوقات في تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تجسيد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2: نوع الدراسة:

دراسة سببية فقد هدفت دراستنا الحالية إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

3: مدى تدخل الباحث: دراسة الاحداث كما هي.

-التخطيط للدراسة:

مخططة (ميدانية)، ستجرى الدراسة التطبيقية في جامعة مُجَد خيضر بسكرة

-وحدة التحليل:

ثم اجراء الدراسة في كلية من كليات جامعة مُجَد خيضر بسكرة محل الدراسة ويتمثل مجتمع الدراسة في اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَد خيضر بسكرة.

-المدى الزمني:

تم اجراء الدراسة الميدانية المقطعية في الجامعة محل الدراسة في الفترة الممتدة من الفصل الثاني من السنة الدراسية 2021-2022.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

- ✓ الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، فهي تتناول أحد أبرز المفاهيم العدالة التنظيمية وعلاقتها بأحد أهم المتغيرات والذي يتمثل في "الالتزام التنظيمي".
- حيث أن هناك قلة في الدراسات العربية المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية وتحديد علاقة الارتباط والأثر بينها على حد علم الباحث، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة من المراجع الهامة في هذا المجال.

✓ **الأهمية العملية:** تتجسد الأهمية العملية للدراسة الحالية في مساعدة الأساتذة على تحديد نقاط القوة والضعف فيما يخص إستراتيجيات العدالة التنظيمية ودورها الكبير في تحقيق وتعزيز الإلتزام التنظيمي.

✓ خطة مختصرة الدراسة:

من أجل البحث والدراسة في هذا الموضوع وبهدف الاجابة على الاشكالية الخاصة بالبحث واختبار الفرضيات ومحاولة الامام بجميع جوانب الموضوع ، قسمنا الدراسة الى جزئين : الجزء الاول يتعلق بالدراسة النظرية ويتكون من ثلاثة فصول ، حيث قسمنا الفصل الأول الذي جاء بعنوان الإطار النظري للإلتزام التنظيمي الى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الاول مفهوم الإلتزام التنظيمي، أهمية الإلتزام التنظيمي، خصائص الإلتزام التنظيمي وفي المبحث الثانيمراحل الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، و في المبحث الثالث تناولناأبعاد الإلتزام التنظيمي وسبل تعزيزه.

وبالنسبة الفصل الثاني جاء بعنوان الإطار النظري للعدالة التنظيمية وتناول المبحث الأول ماهية العدالة التنظيمية من خلال مفهوم العدالة التنظيمية وابعاد العدالة التنظيمية، ثم أهمية العدالة التنظيمية ثم في المبحث الثاني: نظريات ومبادئ وأهم العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، وتناول المبحث الثالثدور العدالة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، ودور العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائيةوالعدالة التعامليةوالعدالة التقييمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

اما الجزء الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة وتضمن ثلاث مباحث تناول المبحث الاول تضمن تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتناول لمحة عن جامعة مُجَّد خيضر والتعريف بالكلية واقسامها وهيكلها التنظيمي والمبحث الثاني تضمن الاطار المنهجي للدراسة ومنهجية الدراسة والدراسة والاطار الوصفي للمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة اما بالنسبة للمبحث الثالث فقد اعتمدنا فيه دراسة اختبار وتفسير الفرضيات و الخلاصة ثم الخاتمة .

الفصل الأول

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. وسيتم في هذا الفصل التعرف على مختلف جوانب الالتزام التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: مراحل الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي وسبل تعزيزه.

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي.

يدل مفهوم الإلتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخر ينفي مجتمع، وتربطه به مع علاقات تُشعره بالثقة و المسؤولية تجاهه من هنا ندرك أن الإلتزام التنظيمي هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد و منظمات، ومايسود فيه من أفكار و مبادئ و قيم.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي.

على الرغم من أن مفهوم الإلتزام يعد مفهوما قديما في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية في مجال المؤسسات المختلفة. (عبابنة و قيصر، 2015) مما أدى بالإدارة إلى المطالبة بارتباط بين الموظف والمنظمة وأن يكون الموظف مخلصا في عمله وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها. ثمة عدة تعريفات للإلتزام التنظيمي تدور حول ذات المعنى نذكر منها:

لغة : يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم لشيء مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة .

اصطلاحا : تباينت مفاهيم الإلتزام التنظيمي نظرا 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.(السيد الكردي، 2011، صفحة 49)

ويعرف أيضا: "الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها" (عبده فلي، عبد المجيد، 2005، صفحة 285)

ويعرف أيضا: "الرغبة التي يبديها الموظف للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط منحها الولاء". (زناد درويش وأحمد مصطفى، 2018، صفحة 112)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة بالانتماء اليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .

المطلب الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي.

✓ إن الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ،وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي،حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب وتهرب العمال عن أداء المهام. (مُحَمَّد عبد الباقي، 2004، صفحة 182).

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

✓ الالتزام 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 عملاء نحو تحقيق أهداف المنظمة.

✓ أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم (مُجد عبد الباقي، 2004، صفحة 182).

✓ إن الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل ولكن غيابيه يضمن الفشل فكثير المديرين أو العاملين يفتقدون إلى صدق العزيمة فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات فالالتزام يتطلب شجاعة ومخاطرة وهذا يعني أن يعطى الفرد كل ما لديه للآخرين، كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم (عيسى المصري والرؤوف عامر، 2014، صفحة 53).

✓ يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

✓ كما أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء وعليه فهو يعبر عن التزام العاملين بقيم العمل الراسخة لديهم (طاهر، فاطمة الزهراء، 2020، صفحة 208، 209).

✓ أن للالتزام التنظيمي أهميته واضحة حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام (عاشوري، 2015، صفحة 55).

✓ مجال الالتزام التنظيمي جذب كلا من المديرين وعمالء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوك مرغوبا فيه (نصار، 2016، صفحة 20).

✓ يعد الالتزام التنظيمي عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها كما يسهم الالتزام في تطوير قدرات الشركة على البقاء والاستمرار والنمو المستدام (امام، 2019، صفحة 550).

✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة (عبد الحسين، 2012، صفحة 268).

✓ زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

✓ قلة الخلافات التي تحصل بين الأفراد العاملين والإدارة (أحمدتي وآخرون، 2021، صفحة 396).

✓ إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل. (مصطفى، 2011، صفحة 140)

✓ وأيضاً يعتبر التزام الأفراد لمنظمتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. (مصطفى، 2011، صفحة 140)

المطلب الثالث: خصائص الإلتزام التنظيمي.

يتميز الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها: (ليلى الحسن ومُحَمَّد سليم خميس، 2020، صفحة 742).

- ✓ الإلتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات السلوكية لا يمثل حالة ملموسة وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي.
- ✓ يعد الإلتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات.
- ✓ يتبع الإلتزام من قناعة وإيمان الفرد بمبدأ الإلتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكل إليه، حيث يعتبر الإلتزام رابط قانوني رسمي يلزم الفرد تجاه المنظمة أو الفرد الآخر للقيام أو عدم القيام بعمل معين وهذا نابع من قوة مضمون الإلتزام القانوني تجاه عمله.
- ✓ أن الإلتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل وإنجاز أكبر نابع من القناعة المتولدة لدى الفرد بأنه جزء أساسي من المنظمة، وهو أداة للتماسك وحفظ النظام داخل المنظمة إذ أنه الركيزة التي يستند عليها البعد الأخلاقي لممارسات الموظف.
- ✓ يسهم الإلتزام التنظيمي في التصرف بطريقة أفضل تحقق أهداف المنظمة بسبب شعور العاملين أن الإلتزام رابطة تجبرهم على الطاعة وعدم عصيان تلك النظم والقواعد (قاسم السيان، 2015، صفحة 123، 124).
- ✓ الإلتزام التنظيمي ليس له صفة الثبات المطلق إذ يحتتمل أن يرتفع أو ينخفض تحت ظروف ومواقف معينة ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بغيره من الظواهر السلوكية والتنظيمية.
- ✓ الإلتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد ومتميز المستويات.
- ✓ الإلتزام التنظيمي يعتبر محدد رئيسياً من محددات الفعالية التنظيمية لأي منظمة.
- ✓ الإلتزام التنظيمي مكون مركب على درجة عالية من التعقيد والتداخل، إذ هو حصيلة تفاعل جملة من العوامل والمتغيرات الفردية والتنظيمية والبيئية (أحمد الشهري، 2013، صفحة 65، 66).
- ✓ الإلتزام التنظيمي يساعد على زيادة ثقة الأفراد وإيمانهم بقيم وأهداف المنظمة وبما يساعد في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين. (إيهاب عيسى و طارق ، 2014، صفحة 61)
- يساعد الإلتزام على زيادة الشعور والتعلق العاطفي بقيم المنظمة مما يزيد شعورهم بالرضا.
- يزيد الإلتزام التنظيمي من تقبل العاملين في المنظمة للتغيير كونهم يشعرون بالولاء لمنظمتهم. (بمينة و سامية ، 2019، صفحة 86)

المبحث الثاني: مراحل ومظاهر الالتزام وآثاره الإلتزام التنظيمي.

توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الإلتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مراحل الإلتزام التنظيمي.

يتشكل الإلتزام التنظيمي ويتطور مروراً بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة، ويتعزز الإلتزام من خلال العمل والإنجاز المتواصل حتى يصل إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الإلتزام التنظيمي، وقد حددها الحشالي (2003) بالمراحل التالية: (حريم، 2003، صفحة 193)

1. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتماماً منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وحاوله التوفيق بين إلتجاهاته وأهدافه وإلتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول بوكانن: إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الإلتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة. (حريم، 2003، صفحة 193)

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج.

أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

مرحلة الإنضمام للمنظمة: التي يريد الفرد العمل بها وغالباً ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

مرحلة الإلتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وهناكمن يصنف مراحل الإلتزام إلى ثلاث مراحل: (حريم، 2003، صفحة 193)

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

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإلتزام وبالتالي فهو يفخر بها.

مرحلة التبنى: أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

المطلب الثاني: مظاهر الإلتزام التنظيمي والآثار المترتبة عليه.

أولاً: مظاهر الإلتزام التنظيمي.

أشارLembert 2000 () إلى المظاهر التالية للإلتزام: (عيسى، 2011، صفحة 56)

1. تظهر لدى الاعضاء الذين لديهم الالتزام التنظيمي سلوكيات غير اعتيادية في أدائهم، إذ يكونون متفانين في أدائهم.
 2. يكون الأداء الوظيفي للأعضاء الملتزمين عاليا، ولديهم ديمومة حضور، وعدم التغيب، وتقديراتهم مرتفعة.
 3. سلوك الملتزمين يكون أكثر أخلاقية.
 4. يكون الرضا الوظيفي لدى الملتزمين عاليا، ويظهرون متعة في العمل.
 5. الملتزمون أقل إجهادا نفسيا وعاطفيا.
 6. الملتزمون في منظماتهم لا يكون لديهم نية في تركها.
- ثانيا: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

1. داخل نطاق العمل والوظيفة.
2. حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفة.

1-الآثار الوظيفية:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف الأكثر التزاما لديه درجة كبيرة من الثقة في المنظمة التي يعمل بها و يكون لديه احساس بأن المنظمة تكافئه على ولاءه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، و يؤدي الشعور بالالتزام إلى العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة و من أهمها بذل المزيد من الجهد و الاداء من قبل الافراد مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل و زيادة الانتاجية و تحقيق النمو للمنظمة، و كذلك الانخفاض في الظواهر السلبية و اهمها ظاهرتا الغياب و التهرب من أداء العمل و التأخر عن العمل، و انخفاض درجات الرضا الوظيفي حيث أن ذلك يزيد من أعباء و تكاليف المنظمة.(عاشوري، 2015، صفحة 73)

كما أن للالتزام التنظيمي آثار متعددة حيث تؤثر على عدة متغيرات تنظيمية في العمل ومنها: (ابتسام، دون سنة ، صفحة 73)

-الروح المعنوية:للاللتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤدي إلى حب الأفراد لمنظماتهم، وزيادة حماسهم للقيام بأعمالهم المطلوبة.

-الأداء المتميز: الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الذي ينتج عن حب الأفراد لعملهم وحماسهم للعمل والالتزامهم بأهداف وقيم المنظمة.

-تسرب العاملين: إن فقدان أو ضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين يمكن أن يؤدي إلى تسرب أو عدم انتظام العاملين في العمل، حيث أن تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات تعتبر من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع نموها وتقدمها.

وتترتب على ذلك آثار سلبية أخرى منها: تدني المعنويات لدى العاملين وارتفاع التكاليف وزيادة الأعباء.

2-الآثار الحياتية:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توقيف أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.(ابتسام، دون سنة ،

صفحة 73)

المبحث الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي وسبل تعزيزه.

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم -وعلى العموم - تشير الأدبيات إلى أن هناك، أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي. (العطية، 2003، صفحة 252)

1. بعد الإلتزام العاطفي (Commitment Affective):

الذي اقترحه الن وماير حيث رأى أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية وأهمية ، ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيهه له ، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ، أي هو الإرتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظمتهم ، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة.

2. بعد الإلتزام المعياري (normative Commitment):

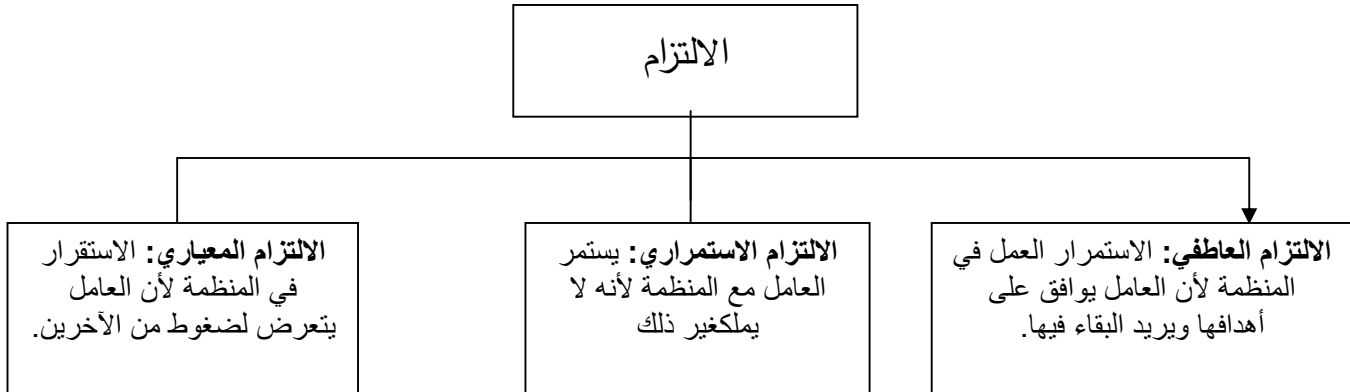
ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

3. بعد الإلتزام المستمر (Commitment Continuance):

وقد إقترح هذا كل من الن و ماير، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الآخر ، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. (العطية، 2003، صفحة 153)

ومن خلال الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: العاطفي، المعياري، المستمر فإن الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد ومدى التزام الفرد في المنظمة. (إسماعيل، 2004، صفحة 154)

الشكل رقم (2) يبين أبعاد الالتزام التنظيمي



المطلب الثاني: سبل تعزيز الإلتزام التنظيمي.

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:

1. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته و إيجابيته ، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي ، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليه ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء ، والحاجة إلى الإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات . (العوي، 2005، صفحة 86)

2. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك 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 ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية. (إسماعيل، 2004، صفحة 143)

4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ، ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي. (العوفي، 2005، صفحة 86)

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 الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

7. نمط القيادة:

" إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أقتناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام انظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (العوفي، 2005، صفحة 86)

وهناك من يضيف عوامل تعزيز اخرى للالتزام التنظيمي تتمثل في: (مصطفى، 2011، صفحة 174)

8. الاهتمام بتحسين المناخ المنظمي :

إن التنظيمات ذات المناخ و البيئة المحبطة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين و تقليل من درجة الالتزام و الانتماء لديهم، لذا هذه التنظيمات من إيجاد البيئة و المناخ التنظيمي الجيد و خلقها.

9. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تمه في المنظمة التي يعمل فيها و يعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية و حاجته للأمن و الطمأنينة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدراً و محبوباً، فضلاً عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيماً مقصراً يدفع العامل إلى ترك العمل ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

10. وضوح الأهداف و الأدوار :

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها و تحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظراً إلى ما يترتب عليها من استقرار و تجنب للصراع في حال التحديد للأدوار.

11. العمل على وضع نظام مناسب للحوافز:

ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، تجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الحكومية (قيد البحث) هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والالتزام عند العاملين.

12. إشراك العاملين في التنظيم:

إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" ومن ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي؛ مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

خلاصة الفصل الأول:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا الذي هو عصر التنظيمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه وعلى مدى أهميته للفرد والمنظمة لهذا فقد أوجزنا في هذا الفصل تعريفه وخصائصه ومراحل تطوره أبعاده ومحدداته والمتغيرات المؤثرة عليه وتأثيره على الفرد ومدى تنميته.

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة والتي تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي التي تمس العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات، والتي تلعب الدور الأساس في نجاح وتطوير المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى، لذا جاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري للعدالة التنظيمية، وسيتم في هذا الفصل التعرف على مختلف جوانب العدالة التنظيمية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: نظريات ومبادئ وأهم العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

زاد الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في الصراع التنظيمي بين العاملين من جهة وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى، وهذا ما دعانا للتعرف أكثر على أساسياتها.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية (Justice Organisationnelle) باهتمام متزايد من قبل العلماء والممارسين في مجال الإدارة وذلك بسبب تأثيره الفعال في العمل وفي الإنتاجية، وهذا يحتم تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمات.

إلا أن موضوع دراسة السلوك الإنساني واجه الكثير من المعوقات في البداية، وما زالت المحاولات جادة حول وصف دور العدالة في المنظمات والذي بدوره أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي. (بونقاب، 2021، صفحة 483)

مفهوم العدالة التنظيمية.

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدل تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدل ان يقع يشعر الفرد حينئذٍ بالظلم. (السعود و سوزان، 2009، صفحة 201)

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزام اتمن قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، و تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (البشايشة، 2008، صفحة 429)

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم و سلوكياتهم في العمل. (العطوي، 2011، صفحة 170)

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة و إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

رغم ان مفهوم العدالة التنظيمية مقوما اداريا عاما ينطبق على المنظمات، ورغم امكانية التعامل معه على انه مفهوم احادي البعد، الا ان طبيعة هذا المفهوم واهميته تستدعي بالضرورة التعامل على انه مفهوم ثلاثي الابعاد، وهناك من اضاف بعد آخر وهو العدالة التقييمية ويمكن تقسيم ابعاد العدالة الى:

✓ عدالة التوزيع

- ✓ عدالة الاجراءات
- ✓ عدالة التعامل
- ✓ العدالة التقييمية
- أ- العدالة التوزيعية:

أن هناك أربعة أنواع من العدالة التنظيمية، وهي:

❖ **العدالة التوزيعية: (Distributive Justice)** وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة و حددت ثلاث قواعد للعدالة التوزيع فيا لمنظمات هي: (العطوي، 2007، صفحة 21)

➤ قاعدة المساواة و تقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

➤ قاعدة النوعية و تعني هذه القاعدة بان كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس،العرق،القابلية... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافئات، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة و ليس فقط الذين يعملون بجد، وإذحصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

➤ قاعدة الحاجة و تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة علما لآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أردنا لمنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديه أطفال و امرأة غير متزوجة و على افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذحصل العكس فان المرأة المتزوج تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

❖ **العدالة الإجرائية: (Procedural Justice)** وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. (السعود و سوزان، 2009، صفحة 202)

أماهم مكونات العدالة الإجرائية فهي: (محارمه و ثامر، 2000، صفحة 36)

1- ثبات الاجراءات.

2- دقة الاجراءات.

3- صحة الاجراءات.

4- واقعية و أخلاقية الاجراءات.

5- عدم التحيز.

3.3.1. العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعضا لإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أنهن أكثر ابطاً و ثيقاً بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و العدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمتة، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراء و عدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراء و التوزيع و التفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (محارمه و ثامر، 2000، صفحة 36).

4.3.1. العدالة التقييمية.

العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلكه الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز. (رهبو، 2014، صفحة 12)

المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية.

نظراً لأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة وكفاءتها ويمكن إدراك العدالة التنظيمية من خلال عدة مؤشرات والتي تدل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة أهمها: (عطا و مها عارف، دون السنة، الصفحات 135-136)

- ❖ ان العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.
- ❖ ان العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ❖ ان العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور عدالة التعاملات.
- ❖ ان العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاخلاقية والاجتماعية والدينية عند الافراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الاخلاقي لدى اعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.

- ❖ تعكس حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار؛ تكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة التفاعلية.
- ❖ تؤدي الى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- ❖ تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة.
- ❖ إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، وإن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من اجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر.
- ❖ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- ❖ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- ❖ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ❖ تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- ❖ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- ❖ تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

المبحث الثاني: نظريات ومبادئ وأهم العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، فعلى الإدارة الاهتمام بكل ما يتعلق بعاملها من مشاعر وعلاقات إنسانية وسلوكياتهم التي لها علاقة برضاهم الوظيفي فتوفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم.

المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية.

من النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية ما يلي: (بوقليع، 2011، صفحة 13)

1-نظرية العدالة المساواة لآدمز(Adams) وتتمثل في المدخلات إلى العوائد التي يحصل عليها أي (المخرجات) مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة وتحت نفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة بحيث تتساوى النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله في المكان الذي يعمل فيه.

ومن مساهمات هذه النظرية تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور، وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة، وأهمية حل هذه المشكلة التي قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو لاتجاهات أو الإحساس بعدم العدالة، أو انخفاض الأداء.

2-نظرية المساواة لرولز: (Rawls) وتستند النظرية على تصورين هما: (بوقليع، 2011، صفحة 13)

حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه.

أما التصور الثاني هو مسألة العقد الاجتماعي: وهنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر ، بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار ، يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة ، واقتسام الواجبات والتبعات الاجتماعية بشكل منصف وعادل ، وقد سمي رولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس في " العدالة كالإنصاف " ، أو " العدالة هي الإنصاف Justiceas Fairness]ويرى بأن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى ، والتي تشكل أساس المجتمع المدني الذي سوف يتعاقدون عليه.

3-نظرية العدالة الاجتماعية:

انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات ، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الإدارية سواء كان هذا الإنسان عضواً في المنظمة أو عضواً في المجتمع ، حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور العديد من الأبحاث والدراسات من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع ، كما أدت إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية ، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي ، وتوفير فرص العمل لجميع الناس ، وفتح أبواب اوظائف أمام الجميع دون تمييز ، واستناداً إلى هذه الجهود التي

سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردركسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً أساسياً لإدارة المنظمات العامة. (بوقليغ، 2011، الصفحات 13-14)

4- نظرية بورتر ولولر:

هذه النظرية أكد فيها " بورتر 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 ان يمتلك الفرد القدرات و الخصال الفردية للقيام بهذا الجهد و أن يكون لديه أدراك دقيق لابعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها ، يوضح نموذج " بورتر و لولر " أنه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد و المكافأة ، و حكم الفرد و قراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها ، و أيضاً يتضح أن هناك علاقة بين الاداء و القناعة و الرضا. (بوقليغ، 2011، صفحة 14)

المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية Principles of Organizational Justice للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهمها: (دره، 2008، الصفحات 51-53)

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

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

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

مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

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

وقد اقترح العالم الفرنسي Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية.

وقد حدد Henry Fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إضافة إلى ذلك فقد حدد Henry Fayol مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل.

وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي: (دره، 2008، صفحة 52)

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع: هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي: (دره، 2008، صفحة 53)

تقسيم العمل: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي تحققه المنظمة.

وبصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها. (دره، 2008، صفحة 52)

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي: (دره، 2008، صفحة 53)

وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

المساواة: كل العاملين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

السلطة والمسئولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية، والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة المحاسبية، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بد أن يتحمل المسئولية.

تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات النقل التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

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

التأديب: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.

المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

المصلحة العامة: الأولوية للمصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على المصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين **روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن تمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب حيث إن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية. (درة، 2008، صفحة 52)

المطلب الثالث: الآثار الناتجة عن العدالة التنظيمية.

و نظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخير حول وصف العدالة في المنظمات، أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية، لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين، الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية. (شعبان و بن الشيخ، 2014، صفحة 163)

❖ الثقة التنظيمية :

تمثل توقعات الافراد او الجماعات بان المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للافراد او الجماعات بسبب كفاءة النظام الاداري فيها , والرؤساء , ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الافراد , وتتضمن الثقة التنظيمية ثلاثة ابعاد هي :

1) الثقة بالمشرفين :

تشير الى التوقعات الاجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين وكلما كان المشرف عادله في تعامله مع العاملين , وفي توزيعه للمهام بين العاملين وتطبيقه للاجراءات على الجميع دون تحيز او تمييز كلما زاد ذلك من ثقة العاملين بمشرفهم.

2) الثقة بزملاء العمل :

تشير الى العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الافراد العاملين في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم .

3) الثقة بادارة المنظمة :

تشير الى مدى ايمان وقناعة المرؤوسين بالقرارات والاهداف والسياسات التي تضعها ادارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل على الجميع , فمثلا ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بان هذا النظام يتصف

بالعدالة التنظيمية , ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد ان تقديرات التقييم تتم على اساس الجهد والاداء واستقرار معايير التقييم , وكذلك اتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لابداء رايه في نتائج التقييم .

وبينت الدراسات ان من بين اهم محددات الثقة التنظيمية نجد العدالة التنظيمية , فعندما يرتفع احساس العاملين بالعدالة فانها تزداد ثقتهم في ادارة المؤسسة وتزداد قناعتهم بامكانية الحصول على حقوقهم ومايعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الافراد بعد الاطمئنان الى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمؤسسة .

❖ سلوك المواطنة التنظيمية :

يعرف بانه السلوك التطوعي الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها . بمعنى انه سلوك اختياري من القابل للعامل يهدف الى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها " . (كمال و سليمان ، 2008، صفحة 127)

ويتضمن خمسة ابعاد ركزت الدراسات عليها : الايثار , الكياسة , واعي الضمير والتفاني , الروح الرياضية , السلوك الحضاري .

الولاء التنظيمي : يعد الولاء التنظيمي احد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للاهداف , ويعرف بانه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها , ان الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها يكون لديه ثلاثة صفات : (دحنون و مقدم ، 2017، صفحة 211)

- ✓ التفاني في العمل وبذل قصارى جهده في اداء مهماته وواجباته لصالح المنظمة .
- ✓ الرغبة القوية للبقاء في المنظمة والارتباط بها , والمحافظة على سمعتها ومصيرها , واعتزازه بانه عضو فيها .
- ✓ القبول باهداف المنظمة وقيمتها .

ان غياب العدالة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفساد المالي والاداري , وقد يعود سبب ذلك الى انه كلما قل شعور الفرد بالعدالة قل شعوره بالارتياح النفسي في عمله وازداد توتره , الامر الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر كان تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لا يقوم بعمله على أكمل وجه او تزداد اتجاهاته السلبية نحو المنظمة والعمل (شعبان و بن الشيخ، 2014، صفحة 165).

ان غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الفساد الاداري والمالي , وقد يعود سبب ذلك الى انه كلما قل شعور الفرد بالعدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة قل شعوره بالارتياح النفسي في عمله وزاد توتره , الامر الذي يحفز بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من طرف الفرد لتقليل هذا التوتر كان تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لا يقوم بعمله على أكمل وجه او تزداد وتصبح نظرته سلبية اتجاه المنظمة والعمل.(شعبان و بن الشيخ، 2014، صفحة 165).

نستنتج مما سبق ان العدالة التنظيمية كمفهوم شامل وبمختلف ابعاده أصبح مطلب ضروري لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيع اجواء الاستقرار والأمان والإنتاجية داخل المنظمة في ظل روح معه التعاون والمشاركة البناءة مما ينعكس بالإيجاب على تضافر الجهود لرفع المنظمات بالنجاح والتقدم.

المبحث الثالث: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

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

المطلب الأول: دور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

بالنسبة لدور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام التنظيمي فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء انخفاض الالتزام التنظيمي ونقص التعاون مع زملاء العمل ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه، فالفرد الذي يشعر بعدالة التوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعاً بالمقارنة مع الآخرين. (الحميد و محمد سيد، 2015، صفحة 23)

المطلب الثاني: دور العدالة الإجرائية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

تعتبر العدالة الاجرائية من المواضيع الهامة والفاعلة في حقل الادارة، ويمكن النظر اليها كبعد مهم ومؤثر في عمليات الالتزام التنظيمي ووظائفها، وذات تأثير فكلما كانت الاجراءات في المنظمة عادلة ومنطقية وتخدم العمال زادالالتزام التنظيمي بين العاملين،ويعد ارضاء قواعد العدالة الاجرائية في المنظمة استقرارا مبدئيا لها، بحيث كلما كانت هذه الاجراءات عادلة في منظور العمال، كلما زاد شعورهم بالالتزام في المنظمة التي يعملون بها.

- وقد اثبتت دراسات أنعمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

ومن أهم ماينتج عن تحقيق العدالة الاجرائية هو تخفيض مستويات الضغط لدى العاملين، بالإضافة الى التأثير الايجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية والشعورية للعاملين، والالتزام التنظيمي والثقة بالمشرف والتفاني في العمل والانجاز والمواطنة المنظمة، وهذا كله يصب في معنى الالتزام التنظيمي للعاملين كونه يتحقق بوجود قواعد العدالة الإجرائية. (بونقاب، 2021، صفحة 496)

المطلب الثالث: دور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

بالنسبة دور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام التنظيمي فقد اثبتت بعض الدراسات ان انخفاضمدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : زيادة النزوع لترك العمل ، وزيادة الضغوط الوظيفية ، والصراع التنظيمي بين الأفراد.

وترتبط العدالة التفاعلية بالرضا عن العمل بشكل كبير حيث كلما كانت قوة العلاقات التي تربط المدير بمروؤسيه قوية، ويسودها الاحترام المتبادل والمصادقية وقائمة على على اساس ديمقراطية، فهي تلعب دورا كبيرا في تحسين نفسية العاملين وشعورهم بالانسانية والرضا عن المنظمة.

ويوجد ترابط كبير بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي كون المنظمة التي تهتم بالعدالة التعاملية عند تعاملها مع العاملين، التي تتمثل في حسن التصرف وطريقة معاملة الرئيس المرؤوسيه، حيث ان العمل في بيئة جيدة تتميز بالمعاملة الحسنة والاحترام المتبادل تزيد من شعور العاملين بالسعادة والطمأنينة، وذلك لاحساس العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها وايضا معاملته باهتمام وانصاف يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديه وزيادة دافعيته، وهذا ما يجعل العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي. (المصاورة و نعيمة، 2014، صفحة 51)

المطلب الرابع: دور العدالة التقييمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

بالنسبة دور العدالة التقييمية في تحقيق الالتزام التنظيمي فقد اثبتت بعضالدراسات ان الطريقة التي يعامل بها الشخص في اثناء تطبيق بعض الاجراءات كتقييم الاداء يمكن أن تؤثر في شعور العامل بنزاهة التقييم الاداري الصادر بحقه في الاداء والسلوك والعمل مما يعزز اطمئنانه ازاء ترفيقته.

ان العدالة في التقييم تقتضي بإطلاع الموظف بنقاط قوته وضعفه والعدالة في تقديم مقترحات تهدف لعلاج نقاط الضعف لديه مما يزيد من شعوره بالامان والاطمئنان،وبدراسة نظرية العدالة نرى انها تساعد الاداري على دراسة ردود فعل الموظفين أو العاملين ومدى التزامهم بواجبتهم ونظام الحوافز والمكافآت في المنظمة وإذا كانت المنظمة تمتلك كفاءات فذلك مرده،ان توفير الظروف المؤدية لشعور الموظف بعدالة نظام الحوافز عن طريق تقييم الاداء بطريقة موضوعية يزيد من الالتزام التنظيمي.

لا شك ان الالتزام التنظيمي إذا ما تحقق في المنظمة ستكون له انعكاساته الايجابية التي من شأنها ان تعزز قدرات المنظمة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية ومما يساهم في تحقيق أهدافه. (دره، 2008، صفحة 48)

خلاصة الفصل الثاني:

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

إن تجسيد قيم العدالة والمساواة داخل المنظمة يعتبر ذو أهمية كبيرة، حيث تؤدي إلى تحسين أداء العامل ورفع إنتاجيته، والذي يؤثر وبشكل كبير وإيجابي على المنظمة، كما أن تحقيق المدير لمتطلبات العدالة التنظيمية وجعلها مجسدة بشكل واضح وعادل من عدالة في الأجور والحوافز.... وعدم التحيز في القرارات والمعاملة الجيدة قادر على إظهار قدرات العامل ومهاراته، وسعي المنظمة لتطبيق العدالة التنظيمية، يمنح العامل الشعور بالأمان والاستقرار فتزيد دافعيته نحو العمل ويستمر في الإبداع واعطاء المزيد للمنظمة، وكل ذلك يساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى هذا العامل.

الفصل الثالث

الأطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تناول المفاهيم النظرية في الفصل الأول و الثاني المتعلقة بدراسة حول موضوع العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، سنحاول إسقاط الجانب النظري على المجال الميداني، وقد اخترنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة لبيان أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، حيث تم الحصول على البيانات من طرف أساتذة الكلية من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها عليهم .

وسنتطرق في هذا الفصل التطبيقي , الى دراسة اثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة , وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الاول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث : اختبار وتفسير الفرضيات.

المبحث الاول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

لقد عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر منذ الإستقلال قفزة نوعية و هائلة خاصة من حيث التكفل بعدد الطلبة المتزايد سنة بعد سنة من حيث الإنجازات المحققة في إطار الإصلاح تم إنجاز العديد من الجامعات و المراكز و المعاهد الجامعية والتي يتجاوز 60 مؤسسة جامعية لأزيد من ثلاثة مليون طالب مؤطرين من طرف 32 ألف أستاذ وهذا ما يترجم الجهود الجبارة التي بذلت ، و مع ذلك تعد الجزائر هي البلد الوحيد في العالم الذي يتكفل بالطلاب إجتماعيا و بيداغوجيا و تمنح له منحة دراسية حيث ارتفع عدد الطلبة بكم هائل ، مما أدى بطبيعة الحال إلى تعدد الهياكل الجامعية وتنوعها بين 27 جامعة و 20 مركزا جامعيًا 12 مدارس وطنية و 06 معاهد وطنية و 04 مدارس عليا موزعة على 43 ولاية عبر التراب الوطني و من جهة أخرى ركزت الدولة جهودها منذ الثمانيات على تعدد التخصصات وهي موزعة بدورها عبر كافة الجامعات . ونخص بالذكر جامعة مُجَّد خيضر تتكون الكليات كل كلية تتكون بدورها من عدة أقسام ولكل قسم العديد من من وظائفه ومهامه الخاصة به ، ونسلط الضوء على كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

وسنركز فيما يلي على جامعة مُجَّد خيضر التي ، تتكون من العديد ، من الكليات وكل كلية تتكون بدورها من عدة اقسام ولكل قسم وظائفه ومهامه الخاصة به ، ونسلط الضوء على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

المطلب الأول: لمحة عن جامعة مُجَّد خيضر -بسكرة-

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات شخصية عمومية واستقلال مالي وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة والإطارات والمساهمة في نشر انتاج، تحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل كما تهتم الجامعة بمهام البحث العلمي والتكوين التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية، وقد مر إنشاء جامعة مُجَّد خيضر بسكرة_ بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة مُجَّد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية

1.المعهد الوطني للري

2.المعهد الوطني للهندسة المعمارية

3.المعهد الوطني للكهرباء التقنية

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد السابقة الذكر تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، وقد تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 7-7-1992 وخلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي :

معهد العلوم الدقيقة-معهد الهندسة المدنية-معهد العلوم الإقتصادية-معهد الإلكترونيك-معهد الإعلام الآلي- معهد الأدب

العربي-معهد علم الاجتماع-معهد الإنجليزية

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 -إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم سبعة معاهد بموجب مرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 7-7-1998 وهذه المعاهد هي :

معهد العلوم الدقيقة-معهد الري-معهد العلوم الإقتصادية-معهد الإعلام الآلي -معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية-معهد الهندسة المعمارية-معهد الكهرباء التقنية.

في إطار سياسة إصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 387-98 المؤرخ في 2-12-1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة والمتمم للمرسوم النموذجي رقم 544-83 المؤرخ في 17-9-1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد الى ثلاث كليات:

1. كلية العلوم وعلوم الهندسة.

2. كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية.

3. كلية الآداب والعلوم الإجتماعية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29-8-2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 219-08 المؤرخ

في 7-7-1998 والمتضمن إنشاء جامعة مُجَّد خيضر المعدل اصبحت الجامعة تتكون من أربع كليات هي:

1. كلية العلوم وعلوم الهندسة، وتضم 14 قسم.

2. كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، وتضم ثلاث أقسام.

3. كلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية، وتضم أربعة أقسام

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية، وتضم قسمين

وتمنح الجامعة شهادات مختلفة موزعة على الكليات الأربعة، ضمن طورين من التكوين طويل المدى، يمنح للطلبة المتخرجين شهادة الليسانس او شهادة مهندس دولة او شهادة الدراسات العليا وطور قصير المدى الذي يمنح فيه للطلبة المتخرجين شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية وتحتوي الكليات المذكورة الى غاية 2005 على تخصصات مختلفة تقدر ب 37 تخصص موزعة على مختلف الأقسام التي تحتويها الكليات

ثانيا: مهام وأهداف جامعة بسكرة:

تتولى جامعة مُجَّد خيضر بسكرة بمهام عديدة تدخل في إطار تلبية حاجات ورغبات المجتمع باعتبارها مؤسسة عمومية تتكفل بخدمة التعليم العالي.

1-مهام جامعة مُجَّد خيضر بسكرة: لقد تم إنشاء جامعة مُجَّد خيضر بسكرة كغيرها من جامعات الوطن لتؤدي مهام بالغة الأهمية، نذكر من بينها :

أ-مجال التكوين العالي: ومن أهم الوظائف المتعلقة بالتكوين العالي نذكر ما يلي :

✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية.

✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبله.

✓ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

ب- في مجال البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فيما يلي :

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

2- أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة: تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي للطلبة والإطارات والمساهمة في نشر، إنتاج وتحصيل العلم والمعارف.
- التنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية .
- إعطاء دفع جديد وحركة نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية .

المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهيكلها التنظيمي.

أولا : نشأة الكلية .

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991 / 1992 / حيث كان قسما مستقلا بذاته وبصدور المرسوم رقم 397/98 المؤرخ في 02/12/1992 اوجد نظام الكليات واصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم ايضا قسم علوم التسيير , قسم الحقوق , وفي السنة الجامعة 2004/2005 اصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية وعلوم التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الاساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة , اذ كان الاول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993. ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل ، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى . ومع اقرار الكليات بالمرسوم 397 \ 98 تأسس مع بداية الموسم 98/99 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/297 ابتداء من سنة 2003 مع قسمة العلوم الاقتصادية والاعلام الالي للتسيير ، وتأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بشكل فعلي 1983 ويعود استلامها وبداية العمل فيها حتى سنة 2006 ليكون بذلك اول موسم دراسي بالكلية 2005.

ثانيا: الهيكل التنظيمي.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، ومن هذا المنطلق تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة.

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن الكلية تسير بميكمل إداري متكون من:
1/ العميد :

يعتبر عميد الكلية هو المسؤول عن السير العام للكلية ويقوم بالوظائف التالية :

- ❖ يمثل الكلية أمام القضاء وفي جميع الحياة المهنية .
- ❖ يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين .
- ❖ هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الكلية .
- ❖ يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الكلية .
- ❖ كما أنه يتواجد مكتب أمانة العميد محاذي لمكتب العميد ويحتوي على باب يوصل لمكتب العميد ، تمارس الأمانة أدواراً عديدة أهمها :

- تنظيم مواعيد العمل .
- تسجيل البريد الصادر والوارد .
- كتابة المراسلات .
- الإشراف على تحضير الاجتماعات .
- الرد على المكالمات الهاتفية وتحويلها لمكتب العميد .

2/ مسؤول مكتبة الكلية :

تحتوي الكلية على مكتبة خاصة بطلبة التدرج لها قاعة مطالعة تابعة لها ، يشرف عليها مسؤول تتمثل صلاحيتها في :

- ❖ اقتراح برنامج اقتناء المراجع .
- ❖ تنظيم الرصيد الوثائقي لمكتبة الكلية .
- ❖ التحسين المستمر لعمليات الجرد .
- ❖ الحرص على وضع الفهارس بشكل يتماشى والجرد لتسهيل عملية اقتناء المراجع للطلبة والأساتذة .

وتحتوي مكتبة الكلية بدورها على 3 مصالحي هي :

- ✓ مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي .
- ✓ مصلحة التوجيه والبحث البيداغوجي .
- ✓ مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه .

3/ نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة :

مهامه بيذاغوجية بحتة تشتمل على :

- وضع التوزيع الزمني للمحاضرات والتطبيقات .
- وضع برامج الاختبارات بالتنسيق مع الأساتذة والطلبة ممثلي الأفواج .
- مراقبة وحفظ كشوف النقاط

- برجة مداولات نهاية السنة وإعلان النتائج النهائية.

وتتفرع عنه مصلحتان هما:

● مصلحة التدريس.

● مصلحة التقييم والتعليم.

4/ نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية :

- متابعة المسائل المرتبطة بتسيير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي.

- السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في مجال التأهيل الجامعي .

- القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحوث .

- ضمان السير الحسن للمجلس العلمي للكلية والحفاظ على أرسيفه .

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي التي تنجزها الكلية.

- وضع برنامج الأنشطة الثقافية والرياضية .

وتتفرع عنه ثلاث مصالح وهي:

✓ مصلحة متابعة التكوين ما بعد التدرج.

✓ مصلحة أنشطة البحث .

✓ مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

5/الأمين العام للكلية :

تتمثل مهام الأمين العام للكلية فيما يلي :

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه .

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

- تسيير الأرسيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها .

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه .

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة .

- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية .

ويشرف على:

❖ رئيس مصلحة الموظفين :

تسيير شؤون الموظفين ومتابعة وضعياتهم وتسويتها كلما تنظر في مختلف مصالح الكلية والقضايا المتعلقة بها، كما يقوم بالإشراف

على تسيير الموارد البشرية ومتابعة المسارات المهنية للأساتذة والموظفين الإداريين والتقنيين والعمال المهنيين الموضوعين مباشرة تحت

سلطة التعيين للسيد عميد الكلية وذلك بإصدار شهادات التوظيف و الأمور الأخرى الجارية.

❖ رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة:

دور هذه المصلحة هام جدا متمثل في تسيير نفقات الكلية من تجهيز ونشاطات وأجور الأساتذة والمستخدمين الدائمين منهم أو المؤقتين و الجور الإضافية.

❖ رئيس مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية:

يحرص على تسيير النشاطات الطلابية الثقافية كانت أو رياضية أو علمية من دورات علمية أو رياضية و كذا الملتقيات العلمية و الأيام الدراسية، و الحرص على في الإطار القانوني.

❖ رئيس مصلحة الوسائل العمة والصيانة :

يتمثل دوره في السهر على تمويل الكلية باحتياجاتها من الخارج، وكذا تمويل مختلف المصالح باحتياجاتها من المخزن وصيانة الأجهزة والمعدات القابلة لذلك.

❖ مسؤول مركز الحسابات :

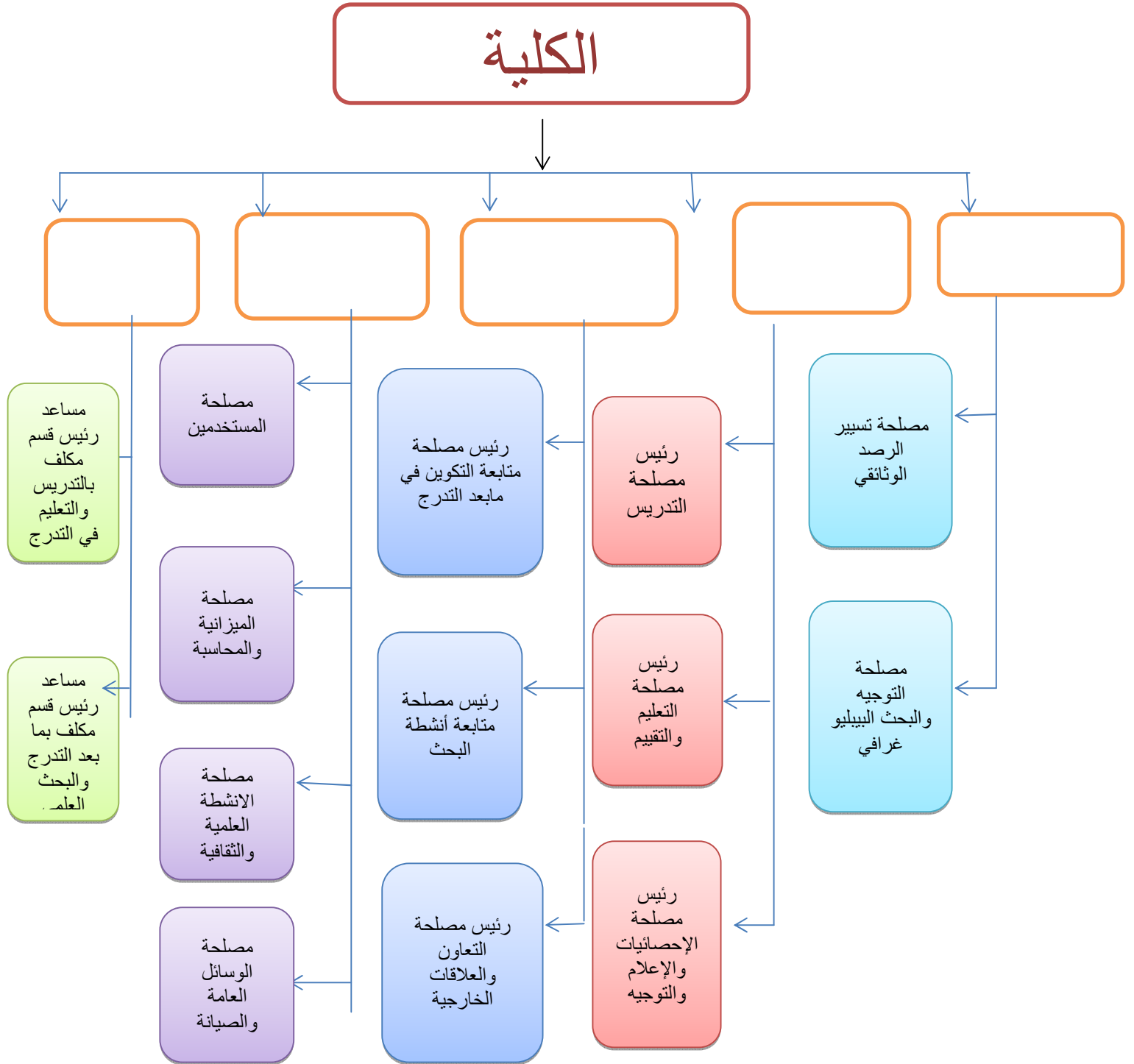
مكلف بمراقبة التطبيقات على مستوى مراكز الحسابات الأربعة الموجودة بالكلية، وكذا صيانة الأجهزة .

6/ رئيس القسم :

مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

والهيكل التنظيمي الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: مؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث الى منهجية الدراسة و الإطار الوصفي المجتمعي للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة .

سنتناول في هذا المطلب منهج وأداة الدراسة وثبات أداة الدراسة و اختيار التوزيع الطبيعي :

أولاً : منهج الدراسة يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها. فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها .

فالمبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة .

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها ، ولالإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة .

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة ، وتعتمد في الدراسة التطبيقية فيما سيأتي على منهج دراسة حالة ، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة .

ثانياً : اختبار أداة الدراسة (الاستبيان) :

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي :

صدق أداة الاستبيان : يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي :

- الصدق الظاهري للأداة: لمعرفة مدى صدق الأداة ظاهرياً تم عرضها على الأستاذ المشرف ، وعلى مجموعة من المحكمين الملحق (01) وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية الملحق رقم (02) والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة.

- صدق الاتساق الداخلي : بعد التأكد الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة ، ومن أجل الوقوف على التناسق الداخلي للإستبانة ، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Person بين كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (1): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل "العدالة التنظيمية".

رقم	البعد في المحور المستقل	معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig
1	العدالة التوزيعية	,899**	0.000
2	العدالة الإجرائية	,884**	0.000
3	العدالة التعاملية	,788**	0.000
4	العدالة التقييمية	,804**	0.000
**ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، *ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV25.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية له دالة عند مستوى

المنوية (0.01) وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور العدالة التنظيمية.

الجدول رقم 2: الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع "الالتزام التنظيمي".

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	,769**	0.000
2	,809**	0.000
3	,660**	0.000
4	,629**	0.000
5	,175	0.000
6	,848**	0.000
7	,818**	0.000
8	,781**	0.000
9	,492**	0.000

** (La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)).

*(La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)).

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها ، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى الدلالة 0.01 ، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محورها ، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة .

ثالثًا : ثبات أداة الدراسة .

يعرف ثبات الإستبانة بأنه " : مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين " ، استعملنا في الدراسة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS ، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0 - 1) ، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0,6) ، نجد نتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	α- Cronbach
العدالة التوزيعية	4	0.726
العدالة الإجرائية	5	0.832
العدالة التعاملية	5	0.579
العدالة التقييمية	5	0.478
الاستبانة ككل	2	0.918

المصدر: من إعداد الطلبة لاعتماد على مخرجات SPSS.v25

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α- Cronbach أكبر من 0.5 ، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ثالثًا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات يقع في المجال [-1، +1]، ومعامل التفلطح Kurtosis يقع في المجال [-3، +3]، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح		معامل الإلتواء		المتغيرات
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
,833	,251	,427	-,558	العدالة التوزيعية
,833	-,657	,427	-,030	العدالة الإجرائية
,833	,584	,427	,420	العدالة التعاملية
,833	,501	,427	,545	العدالة التقييمية
,833	2,473	,427	-,841	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية
,833	,272	,427	,395	المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة لاعتماد على مخرجات SPSS.25v

يتضح من الجدول السابق أن معامل الإلتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين -1 و $+1$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي.

المطلب الثاني : الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة .

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعم نتائج بحثنا عليها ، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة .

وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة بمجموع الاساتذة العاملين بالكلية والبالغ عددهم 210 استاذ وقد تم توزيع (35) استمارة في الفترة الممتدة من أفريل 2022 ، وقد استرجع منها 30 استمارة، 5 منها أُلغيت، بسبب عدم إكمال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، أما الباقي أي (30) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين : القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية و القسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين : المحور الأول بعنوان العدالة التنظيمية و المحور الثاني بعنوان الالتزام التنظيمي

ثانياً : الإطار الوصفي لعينة الدراسة :

سنتطرق فيما يلي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية : وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	46,7
	أنثي	16	53,3
	المجموع	30	100,0
السن	أقل من 30 سنة	4	13,3
	من 30 إلى 40 سنة	18	60,0
	أكثر من 40 سنة	8	26,7
	المجموع	30	100,0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	33,3
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	13	43,3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	13,3
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	3	10,0
	من 20 سنة فأكثر	30	100,0
	المجموع	10	33,3
الرتبة الوظيفية	أستاذ مساعد ب	4	13,3
	أستاذ مساعد أ	7	23,3
	أستاذ محاضر أ	10	33,3
	أستاذ محاضر ب	5	16,7
	أستاذ التعليم العالي	4	13,3
	المجموع	30	100,0

إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25.

من خلال النتائج المبينة في الجدول (5) يتضح جليا أن (46.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من ذكور و (53.3%) هم من الاناث، وأن أغلب العينة من الأناث.

وأن (10.0%) منهم ينتمون إلى السن (أقل من 30 سنة)، و(13.3%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة)سنة، وأن (60.0%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) ، أما الباحثين الذين أعمارهم (من 40 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (26.7%).

بالنسبة لمتغير لسنوات الخبرة للباحثين نجد أن (33.3%) منهم لديه خبرة (أقل من 5 سنوات)، و (43.3%) منهم لديه خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وأن (13.3%) منهم لديه خبرة(من 15 إلى أقل من 20 سنة)، وأن (10.0%)

منهم لديه خبرة (من 15 إلى أقل من 20 سنة)، في حين المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (من 20 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (10.0%)، وهذه النتيجة تبين أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تقل عن (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لأن غالبيتهم هم من الفئة الشابة.

أخير ، يعتبر الرتبة الوظيفية عنصرا هاما في التحكم واستخدام الرتبة الوظيفية في أداء الوظيفي أمر هاما جدا ، حيث يتطلب كلاهما مستوى معرفي، و نلاحظ من الجدول أن الرتبة الوظيفية مرتفع، نجد أن (13.3%) هم من حملة الصنف أستاذ مساعد ب ، و (23.3%) منهم من حملة الصنف أستاذ مساعد أ، و (33.3%) منهم من حملة الصنف أستاذ محاضر ب ، بينما المبحوثين الحاملين الصنف أستاذ محاضر ب بلغت نسبتهم (16.7%)، وأما أستاذ التعليم العالي بلغت نسبتهم (13.3%)، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي كافي لفهم متغيرات البحث الأساسية.

ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25، Version ، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وتميزها ، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي .

تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار للتوزيع الطبيعي للبيانات .

تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الانساق الداخلي لمحاو الدراسة .

تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة .

حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية ، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة .

تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها .

تم استعمال معامل R square لقياس الأثر ، ونسبة تفسير المتغير المستقل وأبعاده للمتغير التابع

م الاعتماد على تحليل التباين الانحدار ANAIYES OF VARIANCE لقياس الأثر بين (متغيرات الدراسة وأبعادها لاختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الثالث : تحليل محاور الاستبانة .

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل محاور الاستبانة و المتمثلة في أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي .

أولا : سلم ليكارت .

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على مقياس ليكارت (1_5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين .

الجدول رقم (6) : سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات هـ ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات هي :

مرتفعة ، متوسطة ، ومنخفضة وبذلك تكون :

✓ الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 أقل من 2,33

✓ والدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 2.33-3.66

✓ والدرجة المرتفعة تأخذ القيمة من 3,67 فأكثر

سنقوم بتحليل انطلاقا من الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو العدالة التنظيمية ، والثاني وهو الالتزام التنظيمي.

ثانيا : تحليل فقرات محور العدالة التنظيمية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

السؤال الأول : ما هو مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة العدالة التنظيمية.

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
-	المحور الأول: العدالة التنظيمية	,55376	3,5058	-	متوسط
-	العدالة التوزيعية	,72139	3,6167	-	متوسط
1	يتم توزيع ساعات العمل بين الاساتذة بشكل عادل في الكلية	,980	3,73	2	مرتفع
2	تتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الكلية	,776	4,13	1	مرتفع
3	اتلقى مكافآت عادلة مقابل الجهد الذي اقوم به	1,172	3,27	4	متوسط
4	أتلقي راتبا عادلا يتناسب مع الجهد الذي اقوم به	1,124	3,33	3	متوسط
5	اجراءات العمل عادلة في الكلية	,79191	3,2667	5	متوسط
-	العدالة الإجرائية	1,167	3,13	-	متوسط

متوسط	4	2,87	1,306	توفر الادارة معلومات واضحة حول الاجراءات المتبعة	6
متوسط	2	3,27	1,230	يتم الاستماع لآراء الاساتذة قبل اتخاذ أي قرار حاسم	7
متوسط	3	3,07	1,081	يتم اتخاذ القرارات في الكلية بصورة موضوعية.	8
مرتفع	1	4,00	,743	تشرح الإدارة القرارات المتخذة لجميع اساتذة الكلية	9
متوسط	-	3,4333	,60591	العدالة التعاملية	-
مرتفع	1	3,83	,747	يتعامل مسؤولي المباشر معي باحترام وتقدير	10
متوسط	5	2,90	1,348	تسود روح التعاون بين رؤساء الأقسام و الأساتذة بالكلية.	11
مرتفع	3	3,70	1,179	عندما يتخذ مسؤولي المباشر قرارا تنظيميا متعلقا بعملية فإنه يعطيني التبريرات الكافية بكل صدق وصرحة.	12
متوسط	4	2,93	1,337	يقوم مسؤولي المباشر بالتعامل مع الاساتذة بنزاهة وعدالة	13
متوسط	2	3,80	,961	يراعي مسؤولي المباشر المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	14
مرتفع	-	3,7067	,48347	العدالة التقييمية	-
مرتفع	1	4,00	,788	لدي معرفة تامة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم ادائي	15
مرتفع	2	3,93	,691	لدى فرصة في التظلم والاعتراض على تقييم ادائي اذا شعرت انه غير عادل	16
متوسط	5	3,33	1,241	تستخدم الادارة طرق موضوعية في عملية تقييم الاداء	17
مرتفع	3	3,83	1,085	تعتمد الادارة في تقييم الاداء على ما يبذله الاستاذ فعلا وما يحققه من انجاز في العمل	18
متوسط	4	3,43	1,006	تعتمد الترقية المعتمدة في الكلية على معايير واضحة وعادلة	19

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.25v

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد :

- **العدالة التوزيعية :** جاء من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.13) بإنحراف معياري (0.72) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول "مرتفع" كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.23-4.13) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.72-1.17).

تدل هذه النتيجة على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بسكرة تعطي مكافآت عادلة مقابل الجهد.

- **العدالة الاجرائية :** جاء من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.13) بإنحراف معياري (1.16). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسط" والشيء الملاحظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.87-4.00) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.60-1.23)

تبين هذه النتيجة أن توفر الإدارة معلومات واضحة حول الاجراءات المتبعة و يتم الاستماع لآراء الاساتذة قبل اتخاذ أي قرار حاسم و يتم اتخاذ القرارات في الكلية بصورة موضوعية.

● العدالة التعاملية : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.43) بانحراف معياري (0.60). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسط". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين

● (2.90-3.83) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.34-0.74). تبين هذه النتيجة أن عندما يتخذ مسؤولي المباشر قراراً تنظيم ، فإنه يعطيني التبريرات الكافية بكل صدق وصراحة، ويقوم مسؤولي المباشر بالتعامل مع الاساتذة بنزاهة وعدالة ويراعي مسؤولي المباشر المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

● العدالة التقييمية : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.70) بانحراف معياري (0.48). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "مرتفع". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.00-3.33) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.69 - 1.08) تبين هذه النتيجة أن من خلال معرفة تامة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم ادائي ولديهم فرصة في التظلم والاعتراض على تقييم ادائي اذا شعرت انه غير عادل ، وتستخدم الادارة طرق موضوعية في عملية تقييم الاداء، و تعتمد الادارة في تقييم الاداء على ما يبذله الاستاذ فعلا وما يحققه من انجاز في العمل.

● بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى العدالة التنظيمية كان "متوسط" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة بسكرة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن عبارات محور العدالة التنظيمية (3.50) بانحراف معياري (0.55)

ثالثا : تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

السؤال الثاني : ما هو مستوى الالتزام التنظيمي المؤسسة محل الدراسة .

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي .

الجدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات متغير الالتزام التنظيمي.

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
-	الالتزام التنظيمي	3,3815	,6878 4	-	متوسط
1	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	3,17	1,020	8	متوسط
2	أرغب في استمرار علاقة العمل مع زملائي بالكلية.	3,53	1,137	2	متوسط
3	أفضل الاستمرار في عملي حتى في حال توفرت فرص امتيازاتها أحسن من عملي.	3,50	1,042	3	متوسط
4	احس بالمسؤولية تجاه كليتي	3,47	1,196	5	متوسط
5	تستحق كليتي إخلاصي وولائي لها	3,80	,847	1	مرتفع
6	اعتبر نفسي مدينا لكليتي لما لها من فضل في بناء حياتي المهنية	3,20	,961	7	متوسط
7	أشعر بالسعادة بعملي بهذه الكلية.	3,30	,988	6	متوسط
8	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الكلية التي أعمل فيها.	2,97	1,066	9	متوسط
9	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث عن كليتي.	3,50	,900	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج v25SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم نسب تتراوح في مستوى المتوسطة من القبول حول عبارات التي تقيس (الالتزام التنظيمي) في المؤسسة محل الدراسة (كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير بجامعة بسكرة) حيث بلغ المتوسط المرجح (3.38) من 9 عبارة قياس وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم الدراسة والتي تشير إلى معظم إجابات الموظفين نسبي قبول "متوسط" حول الالتزام التنظيمي عن عملهم، إعتبار الباحثين اجابو بدرجة نسبة القبول متوسطة على أغلب العبارات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي وهذا يدل على أن الالتزام التنظيمي متوسط من طرف الموظفين.....

المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات. سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

المطلب الأول : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه:

✓ الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

✓ الفرضية البديلة H_1 " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي :

جدول رقم (9) : نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار	6,452	1	6,452	24,857	,000 ^b
الخطأ	7,268	28	,260		
المجموع	13,721	29			

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.25v

$R^2: 0.686^a$

$R^2: 0.470$

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 24,857 ذات مستوى دلالة 0,000^b ، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الإنحدار أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
العدالة التنظيمية	,852	24,857	,000 ^b	,686 ^a	,470

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطلبة على مخرجات برنامج SPSS.25V

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإنحدار ذو قيمة موجبة 0.686 وهو ما يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مما ساهم ذلك في وجود أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية ، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما ب 852^a، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.47، فيدل على أن 47% من التباين الكلي الحاصل في أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05
المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.

✓ الفرضية الصفرية H0 " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05
الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05
لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:
✓ الجدول رقم (11): اختبار أثرالعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X ₁	معامل الإندثار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²
العدالة التوزيعية	,471	9,041	,006 ^b	,494 ^a	,244

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv 25.

نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي ، حيث يقدر معامل الإرتباط بـ 0,494^a ، وذات دلالة معنوية عند 5%، كما أن معامل الإندثار الخطي 0,471، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.244

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05
المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية " H0 لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05
الفرضية البديلة " H1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05
لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (12): اختبار العدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X_2	معامل الإنحدار B	قيمة المحسوبة	T دلالة T	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
العدالة الإجرائية	0,587	23,588		,000 ^b	,676 ^a	,457

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v25.

ومن الجدول السابق يتضح كذلك أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين العدالة الاجرائية و الالتزام التنظيمي ، حيث يقدر معامل الإرتباط ب 676^a، وهو مقدار موجب، كما أن معامل الانحدار موجب 0,587 فإن ذلك سيعزز ممارستهم في العمل ، إلا أنه مع ذلك يأتُر عللعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ويساهم في تفسير 45%، من التباين في ممارسة لعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد 0,457 فقط.

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية " H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التعاملية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة " H_1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لعدالة التعاملية في الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

1- الجدول رقم (13): اختبار العدالة التعاملية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X_3	معامل الإنحدار B	قيمة المحسوبة	T دلالة T	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
العدالة التعاملية	0,705	17,590		,000 ^b	,621 ^a	,386

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v25.

كذلك من الجدول يتضح أنه توجد علاقة طردية موجبة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي، ويدل على ذلك معامل الإرتباط الموجب 0,621^a ، كما أن معامل الإنحدار الخطي 0,705 ، يدل على أنه بتزايد العدالة التعاملية في

الالتزام التنظيمي ، بدليل أن معامل التحديد يساوي 0.386 فقط ، فستعزز ممارستهم وما يؤكد ذلك هو معامل التحديد 38% .

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الصفرية التي تنص علانته : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية " H0 لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التقييمية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة " H1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التقييمية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لعدالة التقييمية في الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

1- الجدول رقم (14): اختبار لعدالة التقييمية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X_4	معامل الانحدار B	قيمة الحسوبة T	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
العدالة التقييمية	0,738	10,301	,003 ^b	,519 ^a	,269

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS5.v2

كذلك من الجدول يتضح أنه توجد علاقة طردية موجبة بين العدالة التقييمية و الالتزام التنظيمي، ويدل على ذلك معامل الإرتباط الموجب ^a519, ، كما أن معامل الانحدار الخطي 0,738، يدل على أنه بتزايد تحسن العدالة التقييمية يزيد الالتزام التنظيمي

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَدَّ خيضر - بيسكرة - ، لمحّة عن الجامعة ، مهامها ، اهدافها ونشأة الكلية ، بطاقة تقنية عن الكلية وطبيعة المقر ، اقسام الكلية و هيكلها التنظيمي و قد اعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي جرى توزيعها على الاساتذة المتواجدين بالكلية .

و توصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها و قبولها أو رفضها ، حيث استنتجنا :

- ✓ مستوى العدالة التنظيمية جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ يوجد أثر للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر للعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر للعدالة التعاملية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر للعدالة التقييمية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

- النتائج:

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده:

ما أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة وذلك من خلال:

التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة والوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح الالتزام والانتماء لدى الموظف في المؤسسة.

النتائج الميدانية:

- ✓ مستوى العدالة التنظيمية جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ يوجد أثر للعدالة التوزيعية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر للعدالة الاجرائية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر للعدالة التعاملية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر للعدالة التقييمية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الاقتراحات :

- توزيع منح التكوين على الاساتذة بصورة عادلة وفقا للشروط المعمول بها في الجامعة ومراعاة الشفافية والموضوعية في التوزيع - النظر في تطبيق القرارات على جميع الاساتذة والابتعاد عن الذاتية والتحيز .
- اعادة النظر في طريقة التقييم للاساتذة بالشكل العادل الذي يرضي الجميع .
- حرص الكلية على التشجيع والاعتراف بالمجهودات التي يبذلها الاساتذة من أجل تحسين ادائهم .
- توفير الشروط المادية التي تساعد الاستاذ على اداء مهامه ولعل ابسطها الاضاءة والتهوية في مكان العمل.
- استغلال الجوانب الايجابية مثل روح الفريق وجماعة العمل من اجل رفع من مستوى الاداء في الكلية .
- اهتمام الادارة بالظروف الاجتماعية للاساتذة خارج المؤسسة وتقديم يد المساعدة لهم لحل مشاكلهم المختلفة.

-أفاق الدراسة :

- بما أن دراسة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعتبر من المواضيع الهامة والتي دائما تحتاج الى الدراسة والمراجعة لانها تؤثر على الفرد داخل المؤسسة وتوجه سلوكه ، وبما ان الفرد هو العنصر الأساسي في المؤسسة يجب الاهتمام به ومحاوله فهمه لتوجيه سلوكه للوصول الى اهداف المؤسسة والفرد على صعيد واحد.

- الاستفادة من نتائج الدراسة من أجل اعطاء صورة كاملة على ادراك العدالة التنظيمية من قبل الاساتذة ومستوى الالتزام التنظيمي .
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في الجامعة .
- معوقات ومشاكل تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: مرجع باللغة العربية:

أ- مجالات:

1. أحمدتي وآخرون. (2021). أثر الالتزام التنظيمي في الاستفراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1).
2. أشرف عبابنة، و هياجنة قيصر. (2015). الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين في شركة محافظة اربد من جهة نظرهم. مجلة المنارة، العدد1، 216.
3. برباوي كمال، و الياس سليمان. (2008). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنه -دراسة حالة نفضال بشار - . دراسات العدد الاقتصادي المجلد 4 العدد 12.
4. حسن العفيف. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 38(4).
5. خالد الحياصات وآخرون. (2015). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، 11(1).
6. خالدية مصطفى عطا، و بريسما مها عارف . (دون السنة). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية. مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23.
7. الخشروم مُجَّد مصطفى. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 - العدد الثالث - 2011 مُجَّد مصطفى الخشروم، 173-173.
8. راتب السعود، و سلطان سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25.
9. رمضان فهيم على غربية. (2015). الالتزام التنظيمي كمحدد للعلاقات بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية. إدارة الأعمال بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا.
10. زناد درويش وأحمد مصطفى. (2018). اعداد قيادات الصفر لثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

11. سامر عبد المجيد البشايشة. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4.
12. سحر عناوي رهيو. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10.
13. سمية بن دحنون، و سهيل مقدم . (2017). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة -دراسة حالة نضار بشار-. دراسات العدد الاقتصادي المجلد 8 العدد 1.
14. السيد امام . (2019). أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(1).
15. طاهر، فاطمة الزهراء. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية. مجلة حوليات الجزائر، 34(2).
16. عاشور ابتسام. (دون سنة). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة التاريخ العدد السادس. جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة.
17. عامر علي حسين العطوي. (2007). اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد 1.
18. عامر علي حسين العطوي. (2011). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى. مجلة الغري للعلوم، العدد 07.
19. عبد الحسين. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (21).
20. عبده فليح، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية (الإصدار 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. علي الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9).
22. فرج شعبان، و سعيد بن الشيخ. (2014). محددات واثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات.
23. قاسم السباني. (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة. مجلة علوم التسيير، 11(5).

24. ليلي الحسن ومُحَمَّد سليم خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية(3).
25. محارمة محارمه، و مُحَمَّد ثامر. (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية": دراسة ميدانية. مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02.
26. مختار بونقاب. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية) . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا اقتصاديات شمال إفريقيا افلد 17 / العدد 26 .
27. مختار بونقاب. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 17 / العدد 26 ، 483.
28. المصري إيهاب عيسى ، و عبد الرؤوف طارق . (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، خلف حي الهرم الطالبية فيصل، 61.

ب- كتب:

1. أحمد المصاورة، عباس الخفاجي. (2015). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
2. بوقندورة يمينة ، و بريعم سامية . (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة.
3. جرينبيرج جيرالد يبارون ، إدارة السلوك التنظيمي :ترجمة مُحَمَّد بسيوني إسماعيل. (2004). إدارة السلوك التنظيمي . السعودية: دار المريخ .
4. حسين حریم. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
5. السيد الكردي. (2011). إدارة السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. عيسى المصري والرؤوف عامر. (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة (الإصدار 1). المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
7. ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة . د/ب: دار الشروق للنشر والتوزيع .
8. مُحَمَّد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. مُحَمَّد كعوان. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
10. مؤمن عبد الحميد، و بشير مُحَمَّد مُحَمَّد سيد. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الاداء الوظيفي . جامعة أسيوط: دار العلم والایمان للنشر والتوزيع.
11. الهادي مسلم. (2019). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: مكتبة الاقتصاد.

ج- مذكرات:

1. ابتسام عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. مذكرة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: جامعة محمد خيضر.
1. عمر محمد دره. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة. ماجستير في ادارة الاعمال. كلية التجارة جامعة عين شمس: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
1. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم 54 الادارية. جامعة نايف العربية .
2. ابراهيم نصار. (2016). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة. غزة: جامعة الأقصى.
2. محمد بوقليع. (2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة الجزائرية للمحروقات سونطراك. مذكرة للحصول على درجة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
3. أحمد الشهري. (2013). الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. شهادة دكتوراه قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية: جامعة أم القرى.
4. أحمد محمد عبد الرحمان بن عيسى. (2011). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه. أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة. جامعة عمان العربية.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Idriss Ben Redjem. (2019). Psychological solidity and its relation to the organizational commitment of teachers of the institute of science and techniques of sports and physical activities at the university of Msila. Sports creativity(10).
2. Maia, Bittencourt Bastos. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance. BAR, 12(3).

فهرس المحتويات

-	الموضوع
-	صفحة الواجهة
-	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري -الالتزام التنظيمي-
11	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
12	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي
14	المطلب الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي
16	المطلب الثالث: خصائص الإلتزام التنظيمي
16	المبحث الثاني: مراحل الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
16	المطلب الأول: مراحل الإلتزام التنظيمي
17	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
17	المبحث الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي وسبل تعزيزه
17	المطلب الأول: أبعاد الإلتزام التنظيمي
18	المطلب الثاني: سبل تعزيز الإلتزام التنظيمي
19	الفصل الثاني: الاطار النظري -لعدالة التنظيمية -
24	المبحث الاول : ماهية العدالة التنظيمية
-	المطلب الاول : مفهوم العدالة التنظيمية
25	المطلب الثاني: ابعاد العدالة التنظيمية
26	المطلب الثالث :اهمية العدالة التنظيمية
28	المبحث الثاني: نظريات و مبادئ وأهم العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية
31	المطلب الأول : نظريات العدالة التنظيمية
34	المطلب الثاني: المبادئ العدالة التنظيمية
35	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على ادراك العدالة التنظيمية
36	المبحث الثالث: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام.
37	المطلب الأول: دور العدالة التوزيعية في تحقيق الالتزام.
37	المطلب الثاني: دور العدالة الإجرائية في تحقيق الالتزام.
39	المطلب الثالث: دور العدالة التعاملية في تحقيق الالتزام.
39	المطلب الرابع: دور العدالة التقييمية في تحقيق الالتزام.
40	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
41	تمهيد

42	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
43	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.
45	المطلب الثاني طبيعة هيكل المؤسسة.
46	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان
48	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثالث: أداء الدراسة
50	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
53	المطلب الأول: الإجابة علىأسئلة المحور الأول
54	المطلب الثاني: الاجابة على أسئلة المحور الثاني
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.
60	خلاصة الفصل الثالث
75	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
92	الملاحق

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

استبانة

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية.

بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة".

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، وهذا من خلال إجاباتكم الصريحة على إحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان بدقة، كبيرة على دقة إجاباتكم فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما غراض البحث العلمي فقط.

➤ عمران بلال

➤ عمران ولاء الدين

ولكم منا جزيل الشكر و التقدير على حسن تعاونكم .

تحت إشراف الأستاذة:

الطالبة

علالي مليكة

اولا : البيانات الشخصية والوظيفية.

1. الجنس : ذكر () انثى () .

2. السن : اقل من 30 سنة () من 30 الى 40 سنة () أكثر من 40 سنة () .

3. سنوات الخبرة : اقل 5 سنوات () من 5 الى اقل من 10 سنوات () من 10 الى اقل من 15 سنة () من

15 الى اقل من 20 سنة () من 20 سنة فأكثر () .

4. الرتبة الوظيفية : استاذ مساعد ب () استاذ مساعد ا () استاذ محاضر ب () استاذ محاضر ا () استاذ

التعليم العالي. ()

القسم الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول: العدالة التنظيمية.

عبارات القياس					أبعاد العدالة التنظيمية	رقم
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
العدالة التوزيعية - أ						
					يتم توزيع ساعات العمل بين الاساتذة بشكل عادل في الكلية	1
					تتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الكلية	2
					اتلقى مكافآت عادلة مقابل الجهد الذي اقوم به	3
					ألتقى راتبا عادلا يتناسب مع الجهد الذي اقوم به	4
					اجراءات العمل عادلة في الكلية	5
					توفر الادارة معلومات واضحة حول الاجراءات المتبعة	6
					يتم الاستماع لآراء الاساتذة قبل اتخاذ أي قرار حاسم	7
					يتم اتخاذ القرارات في الكلية بصورة موضوعية.	8
					تشرح الإدارة القرارات المتخذة لجميع اساتذة الكلية	10
					يتعامل مسؤولي المباشر معي باحترام وتقدير	11
					تسود روح التعاون بين رؤساء الأقسام و الأساتذة بالكلية.	12
					عندما يتخذ مسؤولي المباشر قرارا تنظيميا متعلقا بعملية فإنه يعطيني التبريرات الكافية بكل صدق وصراحة.	13
					يقوم مسؤولي المباشر بالتعامل مع الاساتذة بنزاهة و عدالة	14

					يراعي مسؤولي المباشر المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	15
					لدي معرفة تامة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم ادائي	16
					لدي فرصة في التظلم والاعتراض على تقييم ادائي اذا شعرت انه غير عادل	17
					تستخدم الادارة طرق موضوعية في عملية تقييم الاداء	18
					تعتمد الادارة في تقييم الاداء على ما يبذله الاستاذ فعلا وما يحققه من انجاز في العمل	19
					تعتمد الترقية المعتمدة في الكلية على معايير واضحة وعادلة	20

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

عبارات القياس					اسئلة الاستبيان	
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	21
					أرغب في استمرار علاقة العمل مع زملائي بالكلية.	22
					أفضل الاستمرار في عمليتي في حال توفرت فرص امتيازاتها أحسن من عملي.	23
					احس بالمسؤولية تجاه كليتي	24
					تستحق كليتي إخلاصي وولائي لها	25
					اعتبر نفسي مدينا لكليتي لما لها من فضل في بناء حياتي المهنية	26

					أشعر بالسعادة بعلمي بهذه الكلية.	27
					أشعر بإن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الكلية التي أعمل فيها.	28
					أشعر بالاعتزاز وأناأتحدث عن كليتي.	29

ملحق 3: أسماء المحكمين.

أسماء المحكمين
رايس وفاء
أحلام خان
نورالدين إيمان