

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة :

**العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى
الأستاذ الجامعي**

دراسة ميدانية على بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت اشراف الأستاذ:

أوزليفي ناجي

إعداد الطالبة:

عبد الرزاق فوزية

السنة الجامعية : 2013-2014

تشكرات

أشكر الله عزّ و جلّ و أحمده على أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع. كما أوجه شكري و تقديري إلى الأستاذ الفاضل أوزليفي ناجي لما منحني من جهد و وقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا البحث، كما أشكر جميع أساتذتي في جميع مراحل الدراسة وكذا جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل... و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد...

لكم خالص الشكر

الإهداء

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي

أمي العزيزة، وإلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لأصل لهذا

المستوى أبي الكريم. وإلى أخواتي وإخواني الأعزاء.. إلى كل

الأهل و الأقارب وإلى الأحبة كل بإسمه. وإلى كل من ساهم في

إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا.

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي.

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية ،ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية ،وعلاقة العدالة التنظيمية المطبقة في إدارة القسم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي ،وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية ،وتكونت عينة الدراسة من (37) أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ،وكشفت الدراسة على النتائج التالية : وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بكلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفع في حين أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطا .

وجود علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائيا بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بكلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بكلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

وجود علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بكلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
21	أبعاد العدالة التنظيمية	1
32	أبعاد الالتزام التنظيمي	2

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
40	ثبات أداة الدراسة	1
44-43	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعدالة التنظيمية	2
47-46	قيم المتوسط الحسابي لأبعاد الالتزام التنظيمي	3
48	معامل الارتباط بين العدالة و الالتزام	4

فهرس المحتويات

الصفحة	محتويات البحث
أ	ملخص البحث
ب-ج	مقدمة
	الإهداء
	كلمة شكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
<u>الإطار النظري للبحث</u> <u>الفصل الأول: تقديم البحث</u>	
4	1) إشكالية البحث
5	2) تساؤلات الدراسة
6	3) أهداف البحث
6	4) أهمية البحث
6	5) التعاريف الإجرائية بمصطلحات الدراسة
7	6) إطار وحدود الدراسة

9-7	(7) الدراسات السابقة
<u>الفصل الثاني: العدالة التنظيمية</u>	
13	أولاً: العدالة التنظيمية
15-13	(1) تعريف العدالة التنظيمية
21-15	(2) أبعاد العدالة التنظيمية
21	(3) أهمية العدالة التنظيمية
22	(4) الحساسية للعدالة التنظيمية
23	(5) الآثار الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية
<u>الفصل الثالث:</u> <u>الإلتزام التنظيمي</u>	
24	مقدمة الفصل
28-26	(1) مفهوم الإلتزام التنظيمي
29-28	(2) مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي
30	(3) أهمية الإلتزام التنظيمي
32-31	(4) أبعاد الإلتزام التنظيمي
34-32	(5) مراحل الإلتزام التنظيمي
35-34	(6) العوامل المساعدة على الإلتزام التنظيمي

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة و نتائج البحث

38	1) منهج الدراسة
38	2) مجتمع الدراسة
39	3) عينة الدراسة
40-39	4) أداة الدراسة
43	5) الأساليب الاحصائية
49-43	6) مناقشة نتائج الدراسة
50	7) نتائج الدراسة
	الملاحق
	قائمة المراجع

مقدمة :

يحظى مفهوم العدالة التنظيمية بصورة عامة باهتمام جميع المنظمات والمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية .

وكغيرها من المؤسسات تسعى الجامعات إلى تحديد نوعية وكمية أداء متميز للأفراد العاملين بها وتحديد القابليات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير، ولا يتسنى للجامعة المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية و التقدم إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وأداء متميز من طرف أعضاء هيئة التدريس بها، على اعتبار أنهم عماد الجامعة وأساس بنائها وتطورها ،و يكمن دور الجامعات في التنمية من خلال القيام بأدوار متعددة ومتشعبة ، ويتفق خبراء التعليم العالي على وجود ثلاث وظائف رئيسية للجامعات الحديثة وهي التدريس ،و البحث العلمي ،وخدمة المجتمع ،وهذه الوظائف مرتبطة ومتشابكة ،ويصعب فصل إحداها عن الأخرى .

و الوصول إلى أداء وظيفي متميز للعاملين بالجامعات وخاصة أعضاء هيئة التدريس فيها مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية سواء في جوانبها المادية أو المعنوية،و قد أكدت جميع المدارس الإدارية على هذا المبدأ الإداري ،وهو من المبادئ

الإدارية الداعية إلى التعامل مع أفراد المؤسسة على أساس العدالة والمساواة سواء العدالة المتعلقة بالجوانب المادية كعدالة التوزيع ،أو المتعلقة بالجوانب المعنوية كعدالة المعاملة وذلك للوصول إلى إدراك الأفراد إلى حالة الإنصاف التي يعاملون بها من قبل المنظمات التي يعملون بها ،وقد أشار العلماء إلى أن العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع بحثا ودراسة لما لها من تأثير كبير على أداء الأفراد و التزامهم تجاه منظماتهم ،وقد أدرك الباحثون في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية أهمية العدالة وقيمها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ،كما أن تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات يولد التزام تنظيمي لدى العاملين

بها خاصة أعضاء هيئة التدريس ، مما يؤدي إلى فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي ، فقد أكدت "كولجيت و جرينبيرج " أن العاملين الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها ، وبالتالي تحقيق أهداف كلا الطرفين .(شظناوي والعقلة :20،ص ص42، 45)

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وذلك من خلال الخطة التالية : الفصل الأول يتضمن إشكالية الدراسة ،وتساؤلات الدراسة بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة ،التعريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة ،حدود الدراسة و الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني سنحاول التعرف على العدالة التنظيمية من خلال إعطاء مفاهيم للعدالة التنظيمية ،وأبعادها وأهميتها والآثار المترتبة عن غيابها ، أما الفصل الثالث فهو خاص بالالتزام التنظيمي وسنحاول فيه التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي و أبعاده ، وأهميته ،و المراحل التي يمر بها والعوامل التي تساعد على تدعمه ،ويشمل الفصل الرابع الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و التي تمثلت في منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي ،و أداة الدراسة بالإضافة إلى تعريف على مجتمع الدراسة ،وعينة الدراسة . وسيتم في الفصل الخامس الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليلها وتفسيرها .

الفصل الأول: تقديم البحث.

1) إشكالية الدراسة

2) فرضيات الدراسة

3) أهداف الدراسة

4) أهمية الدراسة

5) إطار وحدود الدراسة

6) التعاريف الإجرائية بمصطلحات البحث

7) الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

تناولت الدراسات كثيرا من الأمور المهمة و الظواهر السلوكية في المنظمات, ومنها العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي باعتبارهما احد مظاهر السلوك التنظيمي.

ونظرا لان نجاح المنظمات مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري, والذي يعد من أهم العناصر في أي منظمة, كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها, وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي يمتلكها الفرد , الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير في قدرة المنظمة على المحافظة على هذا المورد.

وتمثل العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية, ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة , أو عدم العدالة في مكان العمل , إذ أن إحساس العاملين بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي, ففي الحالات التي فيها شعور العاملين بعدم العدالة قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا و الأداء التنظيمي بصفة عامة .

(عادل محمد, 2006, ص12)

ويعتبر الالتزام كذلك الالتزام التنظيمي هو أحد الموضوعات المهمة المرتبطة بالسلوك التنظيمي فالمنظمات الحديثة الفكر تعتمد على الأفراد في تحقيق أهدافها, مما يدعو إلى بذل جهد ووقت وإنفاق المال وذلك في سبيل اختيار أفضل أفراد في المنظمة, وتدريبهم بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة, وكل هذا في سبيل الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاه المنظمة وإخلاصهم وولائهم لها من خلال الأداء الجيد الذي يحقق أهدافها.

وتعد الجامعة من المنظمات الخدمية التي لها دور مهم في إعداد الأجيال, وتنمية المجتمع, ولعل الدور الكبير يعود على الأستاذ الجامعي بصفته العنصر الفعال , وإن ضمان أداء متميز لهذا الأخير والتزامه بأهداف المسطرة من قبل الجامعة, يتضمن مخرجات ذات كفاءة عالية للنهوض بالمجتمع, و إذا كان الدور الأساسي للأستاذ

الجامعي ،تحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية فإن دور الإدارة الجامعية المحافظة على هذا المورد المهم ،و إن العدالة التنظيمية تعد أهم مبدأ إداري للمحافظة على المورد البشري و إن تحقيق هذا المبدأ في الإدارة الجامعية يضمن المحافظة على مواردها البشرية ،ومن خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة ، ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي

-هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية التساؤلات الفرعية:

1-ما مستوى شعور الأستاذ الجامعي بالعدالة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ؟

2-ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ؟

3- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية

4-هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين عدالة الإجراءات و الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية

5 هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين عدالة المعاملة و الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية -

-أهداف الدراسة:

(1)-التعرف على مستوى كل من العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

(2)- التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

(3)- التعرف على علاقة العدالة التوزيعية بالالتزام التنظيمي

-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة, نظرا لتأثيرها النفسي الواضح و الذي بدوره يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي من خلال تحسين أدائهم البيداغوجي , بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف العملية البيداغوجية و التدريسية للجامعة .

-التعريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية:

هي مدى شعور وإدراك العاملين بالعدالة التنظيمية المطبقة في المنظمة بجميع أبعادها (عدالة التوزيع , عدالة الإجراءات , عدالة التعاملات

أما بالنسبة للتعريف الإجرائي هي الدرجة التي يحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة حول إدراك وشعور الأساتذة بالعدالة المطبقة في الجامعة بجميع أبعادها (عدالة التوزيع عدالة الإجراءات , عدالة المعاملات).

الالتزام التنظيمي :

هو مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم , و انتمائه واعتزازه كونه فردا في هذه المنظمة و رغبته في الاستمرار في العمل بها .

أما بالنسبة للتعريف الإجرائي هو الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ الجامعي من خلال نتيجة إرادتهم القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة و الرغبة في الحفاظ على عضويتهم بها و اعتقادهم القوي بأهداف الجامعة وقيمتها, وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة.

-حدود و إطار الدراسة :

من حيث المكان: تقتصر هذه الدراسة على أستاذة التعليم الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر "بسكرة"

من حيث الزمان: تم القيام بهذه الدراسة في الموسم الجامعي (2013-2014).

من حيث الموضوعية: تتحدد هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، كما تتحدد هذه الدراسة من خلال محاولة فهم هذه العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال إبراز العلاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي

الدراسات السابقة :

فيما يتعلق بالإشارة إلى المستوى النظري المتعلق بأدبيات الدراسة حول موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي محل الدراسة نجد أن هناك مجموعة من الدراسات تطرقت إلى كل موضوع العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و التي نوجزها كالتالي :

دراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

1.دراسة صابرين مراد أبو جاسر (2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ,

وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي. وذلك بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (311) موظفا.

و من بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة كشفت الدراسة وجود عدالة تنظيمية والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

توجد فروق ذات دلالة استجابات المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، العمل) باستثناء متغيرات (الجنس سنوات الخبرة ، الراتب الشهري).

دراسة سعيد بن فايز بن محمد السبع (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية و التعليم بمكة المكرمة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة لمتغيرات (مجال الإشراف ،المؤهل العلمي ، الخبرة).

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ،أما بالنسبة لأداة الدراسة تمثلت في استبيان مكون من محورين أساسيين محور خاص بالعدالة التنظيمية ،ومحور خاص بالصراع التنظيمي .

وكشفت الدراسة على النتائج التالية تبين أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها كان متوسطا ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تعزى لمجال الإشراف لصالح مشرفي مواد الدراسة ، بينما لا

توجد فروق لباقي أبعاد العدالة التنظيمية , وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و متغير المؤهل العلمي والخبرة .

الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

الدراسات العربية:

دراسة مازن فارس رشيد (2005) حيث قام هذا الأخير بدراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض.

الوقوف على مدى اختلاف الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية (المسمى الوظيفي المؤهل العلمي ,سنوات الخدمة في العمل ,المرتبة الوظيفية ,العمر)وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة ،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ،وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي : (العدل و الكفاءة و فرق العمل) .

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية (المسمى الوظيفي ,المؤهل العلمي ,المرتبة الوظيفية ,سنوات العمل ,العمر) ومستوى الالتزام التنظيمي .

دراسة إيناس فؤاد نواوي (1428)حيث قامت بدراسة بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإضافة إلى الوقوف على علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس , المؤهل العلمي التخصص ,الحلة الاجتماعية) .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من (278) مشرفا تربويا ومشرفة ، ومن بين النتائج المتوصل وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي تبعا للتخصص ، و الجنس لصالح الذكور ، والمؤهل العلمي لصالح حاملي شهادة الدكتوراه .

الاستفادة من الدراسات السابقة :

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في:

1.صياغة إشكالية الدراسة و التساؤلات الدراسة

2. بناء خطة الفصول

3. تحديد المنهج المناسب للدراسة .

4.طريقة اختيار العينة المناسبة للدراسة .

5.أدوات جمع البيانات .

6.مناقشة تساؤلات الدراسة .

الفصل الثاني :

تمهيد:

أولاً : العدالة التنظيمية:

- 1- مفهوم العدالة التنظيمية .
 - 2- أهمية العدالة التنظيمية .
 - 3- الحساسية للعدالة.
 - 4- أبعاد العدالة التنظيمية .
 - 5- الآثار الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية.
- الالتزام التنظيمي .
- 1- تعريف الالتزام التنظيمي .
 - 2- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي .
 - 3- أهمية الالتزام التنظيمي .
 - 4- أبعاد الالتزام التنظيمي .
 - 5- مراحل تطور الالتزام التنظيمي .
 - 6) العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي.

تمهيد :

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

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من مفهوم العدالة التنظيمية ،أبعادها وأهميتها وتأثيرها على المنظمة.

العدالة التنظيمية

تعتبر موضوع العدالة من المواضيع الهامة في حقل الإدارة ،لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعملون بها.

وحسب ما جاء في دراسة "BRCKNER" تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين الأول : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة التنظيمية الحاصلة بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعملوا به مستقبلا ، والثاني: أن الأفراد يري دون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها ، وتوفر العدالة مؤشر مقبول للقول بأن الأفراد مقبولين ومقدرين من طرف قيادتهم .(أبو جاسر:2010، ص8)

وتعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة والمساواة التي نادى بها "Adams" عام (1964) ، وهذه النظرية تفترض أن الأفراد يوازي و يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم ،فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة ، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس فإن الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعورا بالتوتر .(جرينبرج وبارون: 2004 ، ص 175)

ويعرف "Adams" المدخلات على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل: العمر الحالة الاجتماعية ،التعليم ،الجهد المبذول ،المهارة ،مدة الخدمةالخ ،في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت ، الأجر ، الترقية الاجتماعية ،السلطة وغيرها.(ماهر: 2005 ،ص156)

وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة ، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي

الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى. (العميان : 2005، ص 298)

إلا أن النظرية السابقة تعرضت لانتقادات عديدة تركزت حول عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية ، لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية ، فبرز لدينا مفاهيم جديدة كمفهوم العدالة الإجرائية و الذي يقصد به التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد بمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد كما وضحتها "Adams" في نظريته ، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (أبو جاسر: 2010، ص9)

بالإضافة إلى مفهوم العدالة التعاملية والتي تفسر الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع مرؤوسيه أثناء تطبيق تلك الإجراءات .

1. مفهوم العدالة التنظيمية : يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة ، وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى . (أبو جاسر: 2010 ، ص 12) .

ويعرف "GREENBERG" : بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني . (زايد: 2006 ، ص 13) .

وقد عرفها كل من "Arly & Farh" بأنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات ، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية . (حواس: 2004، ص 64)

وتشير (نماء جواد لعبيدي: 2012) إلى أن العدالة التنظيمية تعني إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت ، أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

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

أبعاد العدالة التنظيمية :

تناول العديد من الباحثين العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما :عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و , غير أن أغلب الباحثين في مجال العدالة التنظيمية أجمعوا على أن للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد تتمثل في :

أ.عدالة التوزيع :

تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها "Adams" في ضوء نظريته حول نظريته حول العدالة والمساواة ، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله (شطناوي والعقلة :2013 ، ص75)

وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد ،أي أنها تتعلق بعدالة المكافآت ،وتتعلق أيضا بالنتائج التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية .(زايد :2006 ،ص 18)

كما حدد " Organe " عام 1980 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات :

- **قاعدة المساواة** : وتقوم على إعطاء المكافآت على أساس المساهمة , فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم , وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة
 - **قاعدة النوعية** : وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس , العرق , الدين... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت فمثلا عندما تعمل منظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المؤسسة , وليس فقط الذين يعملون بجد , وإذا حصل العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .
 - **قاعدة الحاجة** : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقييم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى , فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة على افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية , و إذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .(العطوي :2007)
- وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته فإن عدالة التوزيع تتضمن ما يلي :
- **جانب مادي (هيكل التوزيعات)** : ويعبر عن مضمون ما يحصل عليه من مكافآت .
 - **جانب اجتماعي** : ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات .(جواد لعبيدي :2012،ص81)

كما يرى "huseman" أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد و المساهمات, حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة :

- **المؤثرون أو المعطاءون** :وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين , أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقون .

- **الواسيطون أو المساوون** :وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم معدلات العدالة عند الآخرين , أي أن هذه المجموعة تبدل إحساسهم بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائد مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وحالة عدم التوازن والقلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) .

-**الذاتيون أو الأنانيون** :وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة تكون في صالحهم ,وهم يشعرون بالاضطراب و القلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم .(زايد :2006 ، ص 14)

ب. عدالة الإجراءات :

وتعرف بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات،وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات. (الطعامة ورجب الشاوي :2011، ص14)

درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية .

وتتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات و محصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكننا من الحكم على القواعد و الإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها (أحمد جودة: 2010، وعرفها آخرون بأنها تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج .

وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل .(أبو جاسر :2010، ص 15)

وقد حدد (leventhal1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية :

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

- القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة .

- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

(عادل محمد زايد، 2006، ص24)

- قاعدة الانسجام : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد.

و يلاحظ من طرح "leventhal" لهذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال و أوزان متساوية في أغلب الأحوال, بل أن الأفراد ينزعون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وفقا لمقتضيات الموقف.

و قد حدد كل من (Niehoff & Moorman .1993) مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات تضمنت:

- ثبات الإجراءات .
- دقة الإجراءات .
- صحة الإجراءات .
- واقعية الإجراءات وأخلاقيتها.(عادل محمد زايد :2006، ص، 25)

ج. عدالة التعاملات :

تعتبر عدالة التعاملية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية ،والتي تشير إلى طريقة تصرف الإداري اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات ،إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين. أما العدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد.(الطعامنة ورجب الشاوي: 2007،ص17)

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

بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين و الثقة و المصارحة بين الرئيس و المرؤوسين و اهتمام الرئيس بمصالح الموظف. (أبو جاسر: 2010، ص 15)

وإن عدالة المعاملة تحتوي على مكونين أساسيين هما :

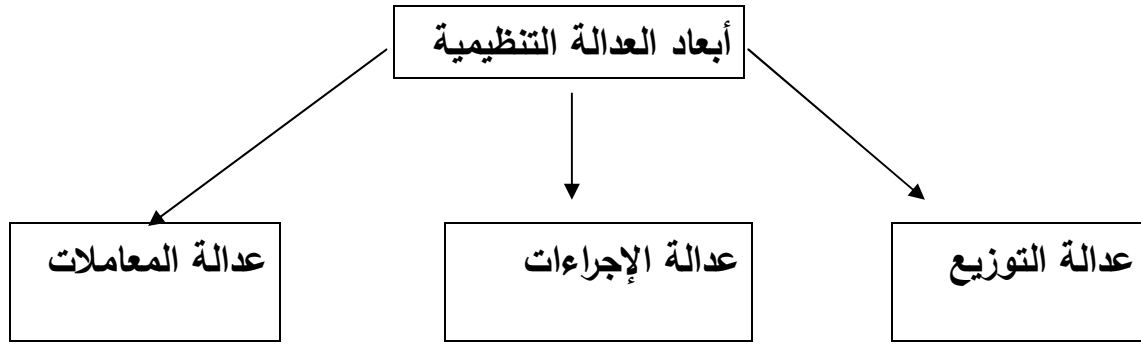
الحساسية الشخصية : وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامة العاملين .

- **التفسيرات الاجتماعية:** ونعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية و الدقيقة والهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

ولعدالة التعاملات أهمية كبيرة وتتمثل :

- إن عدالة التعاملات تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومن ثم بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات و المعاملات و العلاقات التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية.

- إن انخفاض مدركات العاملين لبعدها عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة النزوع لترك العمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية. (محمد مصطفى الخشروم: 2010، ص 312)



الشكل -1-

المصدر :جيرالد جرينبرج , روبرت بارون, ت رفاعي محمد رفاعي,إسماعيل علي بسيوني : إدارة السلوك التنظيمي, دار المريخ ,الرياض ,المملكة العربية السعودية ,2004, ص216 .

3. أهمية العدالة التنظيمية :

- للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة وتكمن أهميتها في ما يلي :
- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور وذلك من خلال العدالة التنظيمية .
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمکن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب .
- تتعرض العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار , وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.)

4. الحساسية للعدالة التنظيمية :

قام "Huseman & al" في عام 1987 بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعتبر هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير العدالة التنظيمية، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروق الفردية و النفسية، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة، ويفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرق متناسقة و لكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراكهم للعدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة التنظيمية، حيث قام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات وهم :

أ. **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه لعدالة افتراضات نظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي حيث يسعى هذا الفرد باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإن إدراك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين :

زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .

تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

ب. **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فهو يقبل بنصيبه من الحياة ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

ج. **الشخص الغير خيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى

دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي. (أبو جاسر: 2010، ص16)

5. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية :

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي :

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل , وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات , فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي .(صابرین مراد : 2010 , ص 17)

- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوح لترك العمل, وزيادة الضغوط الوظيفية, و الصراع التنظيمي بين الأفراد.(محمد مصطفى الخشروم : 2010, ص 312)

خلاصة الفصل :

من خلال العرض السابق نستطيع القول أن العدالة التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية في إدارة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين، وإن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المنظمات بصفة عامة

الفصل الثالث:

تمهيد:

الالتزام التنظيمي .

1-تعريف الالتزام التنظيمي .

2-مداخل دراسة الالتزام التنظيمي .

3-أهمية الالتزام التنظيمي .

4-أبعاد الالتزام التنظيمي .

5-مراحل تطور الالتزام التنظيمي .

6)العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرتبط نجاح أي منظمة و وصولها إلى أهدافها بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية .

ويعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ,وقد حث الله سبحانه وتعالى على أهمية الالتزام وأهميته في الأديان السماوية , فقال سبحانه وتعالى ﴿حافظوا على الصلوات والصلاة الوسطى وقوموا لله قانتين﴾ الآية 238 سورة البقرة . ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديهيًا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى ,في نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه و دوافعه التي توجه سلوكه , وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد ,كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة , إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين .

ويقصد بالالتزام التنظيمي هو الالتزام بالتعليمات والسياسات و الأهداف الإستراتيجية بعمله والحفاظ على سرية المعلومات , وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية أو إيقاع الضرر بالآخرين بالإضافة إلى تقدير خبرات وخلفيات زملائه بالمهنة و التشاور المتبادل فيما يحقق الارتقاء بالعمل .(نداء محمد الصوص , 2008 , ص54) .

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان بالقضية وفكر التنظيم وأهدافه وتحمل تبعات ذلك ولتحقيق الالتزام الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري

السلوكي و الهيكلي.(عامر عوض ,2008,ص155).

-ويعرف أيضا بأنه درجة التطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها, وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ,ورغبته في بذل أكبر

عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة (صلاح الدين عبد الباقي ,2005,ص315).

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة, وفضلا عن كون الالتزام التنظيمي من الأوجه المختلفة للسلوك التنظيمي ,فقد برزت تعريفات عديدة للالتزام التنظيمي منها

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة, ورغبته الشديدة في البقاء بها ,ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء.

- يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة و الارتباط بها من جانب الفرد.

- يعرف الالتزام التنظيمي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

- يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها و الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ,و الرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها (فاروق عبده فليہ السيد عبد المجيد , 2005,ص225).

- يشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة ,ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه منظمته , ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها , وأنه يتصف بالخصائص التالية:

أ- أن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل بها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.

ب- أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

ج- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد،
كما

أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثيرات عوامل سطحية طارئة , بل قد يكون نتيجة لتأثيرات

إستراتيجية (محمد مصطفى الخشروم , 2011 , ص 173 , 174).

ومما سبق نستخلص أن الالتزام التنظيمي يمثل رابطة قوية بين الفرد ومنظمته مما يعكس تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة, ورغبة الفرد الجامحة في البقاء عضوا في هذه المنظمة, واعتزازه وافتخاره كونه جزء في هذه المنظمة.

2.مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفق الكثير من الكتاب و الباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

1- **الالتزام السلوكي:** المدخل القائم على التبادل , وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذاتها للعديد من علماء النفس الاجتماعي ,وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة ,فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ,وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

إن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم الفرد بها مع المنظمة , فالفرد يقدم الجهد والوقت إلخ ,مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة بالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه الإشباع ,فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينضم إلى المنظمة التي تعطيه إشباع أكثر ,أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ,ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

2- **الالتزام الاتجاهي:** يختلف المدخل الاتجاه (السيكولوجي) في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل , فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه مصلحة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة و التي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان فإن المدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة .وهذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة(صلاح الدين عبد الباقي ,2005,ص320).

3. أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي :

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد مؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ,فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ,وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة.(صلاح الدين عبد الباقي,2005,ص312).

وقد أكد الكاتب الأمريكي(روبرت والتون) في بداية الأمر على أهمية الالتزام التنظيمي حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن الأسلوب التقليدي في توجيه الأفراد و السيطرة عليهم , وأشار إلى أنه يجب استبدال الأسلوب التقليدي بإستراتيجية الالتزام.

وقد أكد أن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدر أكبر على الخلق والإبداع إذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به.

ومن المحتمل إلا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد ,وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديدا دقيقا وإذا عاملتهم على أنهم ضرورة غير مفيدة. (صلاح الدين عبد الباقي ,2005,ص320).

4. أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ,وعلى العموم وتشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ,و على الرغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي ,إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد و التي تتلخص فيما يلي :

- **الالتزام العاطفي (المؤثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية مكان العمل,وكيان والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له,كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس العامل بان بيئة العمل التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه. (محمد أحمد سليمان ,سوسن عبد الفتاح وهب ,2011,ص156).

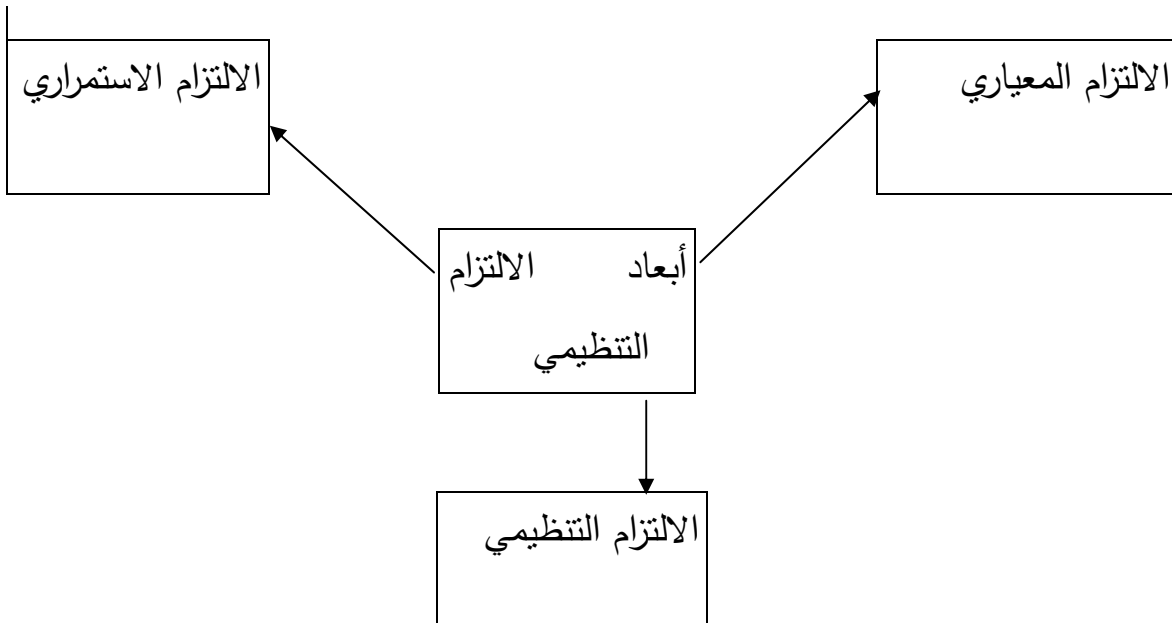
والالتزام العاطفي يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة, لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

-**الالتزام المعياري(الأخلاقي):**يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوي لديهم الالتزام المعياري يأخذون بعين الاعتبار ماذا يقول عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة , فهو لا يريد أن يسبب قلقا للمنظمة أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل . إذن فهو التزم أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.

-**الالتزام الاستمراري:**ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت

مثل : (خطط المعاشات ,و الصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم :إن درجة ولائهم الاستمراري عالية .(جيرالد جرينبرج روبرت بارون,1997, ص216, 217).

الشكل-2-



المصدر :جيرالد جرينبرج , روبرت بارون, ت رفاعي محمد رفاعي,إسماعيل علي بسيوني :
إدارة السلوك التنظيمي,دار المريخ ,الرياض ,المملكة العربية السعودية ,2004, ص216 .

5.مراحل الالتزام التنظيم

توصل " bochanan " إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:
مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من التاريخ بدء العمل حتى عام واحد ,يكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة , ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة

منصبا على قبوله في المنظمة , ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد , و البيئة التي يعمل فيها.

مرحلة العمل و الإنجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام و يحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز , وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز , ويتبلور وضوح الالتزام التنظيمي للعمل و للمنظمة.

مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية , حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج .

وآخرون ذكروا أن الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما :

-مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها,و في أغلب الأحيان يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته .

-مرحلة الالتزام التنظيمي:حيث أن الفرد يحرص على بذل جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها .

وقد أشار O'Riel إلى أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل

- **الإذعان أو الالتزام :** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة, وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة :**حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة , لأنها تشبع حاجاته للانتماء و بالتالي فهو يفخر بها .

- **مرحلة التبرني** : اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له , وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم .(محمد بن غالب العوفي , 2005, ص 32, 33).

7. العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية الالتزام العاملين وكسب ولائهم لمنظماتهم هي :

أ. **المكانة الاجتماعية**: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين , فالأفراد يرتبطون في التنظيم بعضهم ببعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين يحدد فيه مرتبة كل فرد في التنظيم .

ب. **إشباع حاجات العاملين الإنسانية** : للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون لإشباعها فهم يرغبون في إشباع الحاجات الفسيولوجية الأساسية , وحاجاتهم للأمن و الشعور بالطمأنينة في التنظيم , والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق و إشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم , فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها .

ت. **وضوح الأهداف و تحديد الأدوار**: لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الفرد فهمها وتمثيلها و السعي لتحقيقها .

ث. **الرضا الوظيفي** : نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم , وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له , فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه كذلك الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي والتي تميز البيئة في التنظيم وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية و أساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها . (زيد منير عبوي , 2006, ص 216)

ج. زيادة مشاركة العاملين في التنظيم : إن إتاحة الفرصة للعاملين للسهم بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل .

ح. إيجاد نظام مناسب للحوافز: إن توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل , و بالتالي زيادة الالتزام التنظيمي الذي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسو مجرد أفراد ومنح المزايا المادية و المعنوية وإتاحة فرص التطوير المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.(موسى اللوزي : 1999،ص129، 130)

أسباب ضعف الالتزام التنظيمي :

يعود الالتزام التنظيمي لجملة من الأسباب نذكر منها :

1.تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع .

2.عدم وضوح مبدأ الرجال المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل المناسب الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ينعكس سلبا على درجة ولائه .

3.الشعور بالقلق وعدم الاستقرار ,حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتماما كبيرا ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان

4.فرص الترقى والتقدم :وقوف إدارة المنظمة أمام فرص الترقية و التقدم ،وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام الآخرين من شأنه إحداث حالة إحباط وتحطم الروح المعنوية لديهم .(جواد :2012، ص 282)

خلاصة الفصل :

نستطيع القول أن الالتزام التنظيمي يعني للمنظمة الكثير، وذلك لما له من أثر إيجابي على المنظمة وعلى أدائها الكلي وجودة مخرجاتها.

الفصل الرابع :

تمهيد:

1. منهج الدراسة

2. مجتمع الدراسة

3. عينة الدراسة

4. أداة الدراسة

5. الأساليب الإحصائية

6. مناقشة تساؤلات الدراسة

7. نتائج الدراسة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي أتبعته في تنفيذ الدراسة ، والتي تتمثل في منهج الدراسة و وصف مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان و التأكد من صدقه وثباته ، وبيان إجراءات الدراسة و الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها وذلك للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي وقد أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر - بسكرة- و الأسلوب الوصفي " طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد ، أو أحداث أو أوضاع معينة ، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة ، وآثارها ، و العلاقات التي تتصل بها وتغييرها وكشف الجوانب التي تحكمها .وهو يعبر عن الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا ، عن طريق جمع معلومات، مقننة عن المشكلة وتصنيفها ، وإخضاعها للدراسة الدقيقة .(بلقاسم سلاطينية ، حسان الجيلاني)

2.مجتمع وعينة الدراسة:**مجتمع الدراسة:**

شمل مجتمع الدراسة جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

و البالغ عددهم (166) موزعين على ثلاث أقسام كمايلي :

قسم علوم التسيير(71) أستاذ .

قسم العلوم الاقتصادية(70) .

قسم العلوم التجارية (25)أستاذ

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (50) بنسبة (30%) أستاذ و أستاذة تم اختيارهم بطريقة العشوائية التطبيقية لتمثيل مجتمع الدراسة ,و أثناء توسيع الاستبيان تم استرجاع 39 استبيا وتم استبعاد استبيانين لعدم التعبئة الكاملة للاستبيان ليصل عدد العينة (37) أستاذ.

أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة لجمع البيانات والمتمثلة في الإستبيان وقد قسم إلى ثلاث أجزاء ،جزء خاص بالبيانات الشخصية وجزء خاص بالعدالة التنظيمية ويشمل (28)عبارة موزعة على ثلاث أبعاد كالتالي :

-عدالة التوزيع تشمل (7)عبارات .

-عدالة الإجراءات (11)عبارة .

-عدالة المعاملة (10) عبارات .

جزء خاص بالالتزام التنظيمي ويشمل (26)موزعة على ثلاث أبعاد كالآتي :

-الالتزام العاطفي (9) عبارات .

_الالتزام الاستمراري (10) عبارات .

-الالتزام المعياري (7)عبارات .

صدق وثبات الاستبيان:

1.الصدق الظاهري للأداة:

بعد تصميم أداة الاستبيان تم عرضها هيئة علمية متخصصة المتمثلة في خمسة أساتذة لتحكيمها والذين أبدوا رأيهم في الأداة وعلى أساس آراء المحكمين تم حذف بعض العبارات ،و إعادة صياغة البعض منها .

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل التصحيح سبيرمان براون لحساب الثبات الداخلي للاستبيان و الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (1)

درجة الثبات	
0.79	العدالة التنظيمية
0.85	الالتزام التنظيمي

يتضح من خلال الجدول أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الثبات وهو قابل

للتطبيق على الدراسة.

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وإبراز نتائج الاستبيان من خلال تحليل فقراتها بهدف التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، والعلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي وقد تم في هذا الفصل إجراء المعالجة الإحصائية للحصول على نتائج التي سيتم عرضها .

عرض ومناقشة نتائج البحث:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم تبني إجراءين أساسيين وتمثل فيما يلي:

الإجراء الأول: وتم فيه عرض نتائج البحث بشكل عام ،باعتداد أسلوب إحصائي وصفي يتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للاستدلال عن مستوى العدالة التنظيمية و مستوى الالتزام التنظيمي .

الإجراء الثاني: وتمت فيه عرض نتائج البحث بشكل أدق وذلك من خلال الاستدلال على العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

التساؤل الأول: ما مستوى إحساس الأستاذ الجامعي بالعدالة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة و توزيع أبعاد العدالة التنظيمية وفقا لقيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وترتيبها و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعدالة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنود
		عدالة التوزيع
0.32	4.08	تناسب ساعات عملي مع ظروف الخاصة .
0.43	3.89	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب .
0.52	3.70	أشعر أن أعبائي الوظيفية مناسبة جدا.

1.03	2.87	بصفة عامة فإن الحوافز التي أحصل عليها مناسب جدا .
0.87	3.23	يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية .
0.99	3.16	توزع الحوافز المالية على الأساتذة حسب الاستحقاق .
0.42	3.97	تقدم لي الجامعة امتيازات مماثلة لغيري في جامعات الأخرى .
0.46	3.55	عدالة التوزيع
عدالة الإجراءات		
1.08	2.21	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب غير منحيز .
1.19	2.89	تحرص إدارة القسم على أن يبدي كل أستاذ رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .
1.17	2.70	تجمع إدارة المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الإدارية .
1.29	2.78	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على الأساتذة بدون استثناء .
1.12	2.72	يسمح للأساتذة بعدم قبول أو معارضة القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة .
1,01	3.10	يعتمد رئيس المباشر في تقييم الأداء على ما يبذله الأستاذ من جهد وما يحققه من إنجاز .
0.98	2.83	أشعر أن هناك تحيز في تطبيق القرارات الإدارية .
1.05	2.83	نادرا ما ترتبط الترقيات بالأداء الذي يحققه الأستاذ .
0.99	2.72	لا يسمح للأستاذ بمعارضة أي قرار إداري .
0.89	3.08	القرارات بخصوص وظيفتي تتخذ عقب معلومات كافية .
0.98	3.02	أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف .
0.70	2.8	
عدالة المعاملة		
0.96	3.89	عندما يتخذ المسؤول قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يتعامل معي بكل ود واهتمام

0.85	3.13	عندما يتخذ المسؤول قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية .
1.10	3.05	لا يسمح للأستاذ بمعرفة أي نشاطات علمية (ملتقيات ، مؤتمرات) إلا عند اقرب موعدها .
0.80	3.48	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.
0.94	2.94	أجهل مبررات القرارات التي تتخذ بالنسبة لوظيفتي.
0.83	3.40	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي , يبدي اهتماما بمصالحتي كموظف.
0.97	3.05	تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي
0.96	3.98	يناقش الرئيس المباشر معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .
0.92	3.24	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات .
0.94	3.40	يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة ويتم مناقشتها مع الرئيس المباشر
0.56	3.24	عدالة المعاملة .

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن مستوى عدالة التنظيمية مرتفعا ، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.24) ويمكن تفسير ذلك من خلال العبار (1،2،3،4،5،7،19،22،24) والتي ينحصر متوسطها الحسابي بين (3.30 و 4.08) من خلال عدالة توزيع الأجور والحوافز وعدالة توزيع ساعات العمل على الأساتذة، بالإضافة إلى المعاملة الجيدة التي تتبعها إدارة القسم اتجاه الأستاذ أثناء إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ومناقشتها مع المسؤول المباشر، والمعاملة الودية التي يعامل من طرف المسؤول.

الجدول رقم (03): قيم المتوسط الحسابي لأبعاد الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام العاطفي	
0.55	4.02	أشعر بالسعادة من خلال عملي في الجامعة.	1
0.86	3.62	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن الجامعة أمام الآخرين .	2
0.95	3.40	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها.	3
1.09	3.24	انتمائي إلى هذه الجامعة لا تعوضه جامعة أخرى.	4
0.85	3.78	أشعر بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أعمل بها .	5
1.03	3.35	المناخ الودي في الجامعة يدفعني بالبقاء فيها .	6
0.98	3.59	أشعر بأني جزء من أسرة تتكون منها الجامعة .	7
1.01	3.70	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في الجامعة .	8
0.90	3.24	لا أشعر بأي التزام اتجاه هذه الجامعة .	9
	3.54		
الالتزام الاستمراري			
1.21	2.91	لن أقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	10
1.2	3.05	سأبقى في الجامعة حتى لو أن زملائي الآخرين فضلوا العمل في جامعة أخرى .	11
1.03	3.37	سأصاب بالارتباك إذا تركت عملي الحالي .	12

0.74	3.70	ليست المكاسب المادية تستحوذ على اندفاعي نحو العمل .	13
0.87	3.41	أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي يجعلني أفكر في ترك العمل بالجامعة .	14
0.9	2.51	سأقبل بأي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الجامعة.	15
0.95	4.29	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي .	16
0.33	3.37	أشعر أنني ارتكبت خطأ كبيراً عندما قبلت العمل في الجامعة .	17
0.77	3.89	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.	18
1.11	3.16	إنني مستعد للعمل في جامعة أخرى مادامت ظروف العمل متشابهة.	19
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام المعياري	
0.37	3.81	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به	20
0.83	4.02	هناك فضل للجامعة في بناء حياتي الوظيفية.	21
0.76	4.42	أحرص على العمل من أجل أن تبلغ الجامعة أهدافها .	22
0.77	4.05	تعتبر الجامعة هي المكان المناسب الذي أفضل العمل فيه .	23
1.09	3.37	لا يربطني بالجامعة سوى العمل .	24
1.21	3.40	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة .	25
1.02	2.91	أحرص على بقائي في هذه الجامعة حتى لو خسرت مادياً.	26
0.51	3.71	الالتزام المعياري	
0.73	3.55	الالتزام التنظيمي	

يتضح من الجدول رقم أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي (3.55) وانحراف معياري (0.73) ويظهر من خلال العبارات

(1,2,3,4,5,6,7,12,13,16,18,20,21,22,23,25) و التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (3.30 و 4,29) و التي تدل على أن الأستاذ الجامعي لديه الرغبة في الاستمرار بالعمل في الجامعة نتيجة المناخ الودي الذي يسود الجامعة والعلاقة الطيبة مع الزملاء في العمل ،وكون الجامعة لها فضل كبير في بناء حياته الوظيفية ،لذا نجد أن الأستاذ الجامعي على إستعداد لبذل أقصى من أجل أن تبلغ الجامعة أهدافها و التي تتوافق مع أهدافه الخاصة.وهذه النتيجة تتفق مع دراسة "إيناس نواوي"

الجدول رقم (4): يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .

العلاقة الارتباطية	الالتزام التنظيمي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	0,42	ن_2	0,05
عدالة الإجراءات	0,12		
عدالة المعاملة	0,34		
العدالة التنظيمية	0,38		

كشفت الدراسة باعتماد أسلوب إحصائي يتمثل في معامل الارتباط بيرسون على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة و حيث كانت قيمة " ر " المحسوبة مساوية لـ: (0.42) وبالعودة لجدول التقييم النظري وعند درجة الحرية (ن - 02) أي (37-2=35) و مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تكون قيمة " ر " الجدولية مساوية لـ (0.32) وعليه تعد " ر " المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة أي أنه توجد علاقة إرتباطية بين عدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة "صابرين مراد أبو جاسر، 2010"

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

يتضح من الجدول رقم أنه توجد علاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة حيث كانت قيمة "ر" المحسوبة (0.42) أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث درجة الحرية تساوي (35) والقيمة الجدولية تساوي (0.32) وعليه يمكن أن الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي يرتبط بعدالة ما يحصل مقابل الجهد الذي يبذله وطبيعة المؤهل العلمي المتحصل عليه، بالإضافة عبء العمل الخاص به ومدى تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.

التساؤل الرئيسي : هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (5) أنه لا توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة حيث كانت قيمة "ر" المحسوبة (0.12) أصغر من قيمة الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث درجة الحرية تساوي (35) والقيمة الجدولية تساوي (0.32) وعليه يمكن القول أن الالتزام التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي لا يرتبط بعدالة الإجراءات .

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عدالة المعاملة والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط والجدول رقم (5) يوضح ذلك حيث أن قيمة "ر" المحسوبة (36) أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث درجة الحرية تساوي (35) والقيمة الجدولية تساوي (0.32) وعليه يمكن القول أن لعدالة المعاملة دور في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي ،حيث أن المعاملة التي يسود الود الإحترام لها دور في كسب ثقة الأستاذ وولائه واتجاه الإدارة .

نتائج الدراسة :

1. توجد علاقة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.
 2. مستوى العدالة التنظيمية المطبقة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير مرتفعا.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
- توجد علاقة دالة إحصائية بين عدالة المعاملة والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

في إطار التحضير لإجراء مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم حول موضوع "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" نتقدم إلى سيادتكم بهذه المجموعة من العبارات التي تكشف عن مستوى العدالة التنظيمية، ومستوى الالتزام التنظيمي .

نرجو منكم التعاون معنا في إنجاز هذا البحث وذلك من خلال التعبير عن موافقتكم الشخصية كما تدركونها

وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتناسب مع آرائكم ، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم يتم تحويلها إلى أرقام و ذلك بغية الحصول على نتائج يتم تسخيرها في البحث العلمي

❖ وشكرا سلفا على حسن تعاونكم معنا في هذا الإطار رافعين إلكم أسمى عبارات التقدير والاحترام

البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>	التخصص: علوم التسيير	<input type="checkbox"/>	علوم تجارية
<input type="checkbox"/>	علوم الاقتصاد	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10
<input type="checkbox"/>	سنوات الخبرة : من 1 إلى 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 11 فما فوق
الدرجة العلمية :			

المحور الأول: العدالة التنظيمية

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف أبعاد العدالة التنظيمية، الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البنية	رقم
عدالة التوزيع						
					تتناسب ساعات عملي مع ظروفى الخاصة .	
					أعتقد أن راتبي الشهري مناسب .	2
					أشعر أن أعبائي الوظيفية مناسبة جداً.	3
					بصفة عامة فإن الحوافز التي أحصل عليها مناسبة جداً.	4
					يناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية .	5
					توزع الحوافز المالية على الأساتذة حسب الاستحقاق.	6
					تقدم لي الجامعة امتيازات مماثلة لغيري في جامعات الأخرى .	7
عدالة الإجراءات						
					تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز .	8
					تحرص إدارة القسم على أن يبدي كل أستاذ رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	9
					تجمع إدارة المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الإدارية.	10
					يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على الأساتذة بدون استثناء .	11
					يسمح للأساتذة بعدم قبول أو معارضة القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة .	12

					يعتمد رئيس المباشر في تقييم الأداء على ما يبذله الأستاذ من جهد وما يحققه من إنجاز.	13
					أشعر أن هناك تحيز في تطبيق القرارات الإدارية .	14
					نادرا ما ترتبط الترقيات بالأداء الذي يحققه الأستاذ .	15
					لا يسمح للأستاذ بمعارضة أي قرار إداري.	16
					القرارات بخصوص وظيفتي تتخذ عقب معلومات كافية .	17
					أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف.	18
عدالة المعاملة						
					عندما يتخذ المسؤول قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يتعامل معي بكل ود واهتمام	19
					عندما يتخذ المسؤول قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية .	20
					لا يسمح للأستاذ بمعرفة أي نشاطات علمية (ملتقيات , مؤتمرات) إلا عند قروب موعدها .	21
					عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	22
					أجهل مبررات القرارات التي تتخذ بالنسبة لوظيفتي.	23
					عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي , يبدي اهتماما بمصالحي كموظف.	24
					تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	25
					يناقش الرئيس المباشر معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .	26
					عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات .	27
					يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع الرئيس المباشر .	28

المحور الثاني :الالتزام التنظيمي:

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف أبعاد الالتزام التنظيمي ،الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موفق بشدة	البنود	
					أشعر بالسعادة من خلال عملي في الجامعة.	1
					ينتابني الفخر كلما تحدثت عن الجامعة أمام الآخرين .	2
					أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها.	3
					انتمائي إلى هذه الجامعة لا تعوضه جامعة أخرى.	4
					أشعر بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أعمل بها .	5
					المناخ الودي في الجامعة يدفعني بالبقاء فيها .	6
					أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها الجامعة .	9
					تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في الجامعة .	10
					لا أشعر بأي التزام اتجاه هذه الجامعة .	11
الالتزام الاستمراري						
					لن أقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	12
					سأبقى في الجامعة حتى لو أن زملائي الآخرين فضلوا العمل في جامعة أخرى .	13
					سأصاب بالارتباك إذا تركت عملي الحالي .	14
					ليست المكاسب المادية تستحوذ على اندفاعي نحو العمل .	15
					أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي يجعلني أفكر في ترك العمل بالجامعة .	16
					سأقبل بأي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الجامعة.	17
					في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي	18

					الحالي	
					أشعر أنني ارتكبت خطأ كبيرا عندما قبلت العمل في الجامعة .	19
					أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.	20
					إنني مستعد للعمل في جامعة أخرى مادامت ظروف العمل متشابهة.	21
					تربطني بعلمي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به .	22
					هناك فضل للجامعة في بناء حياتي الوظيفية.	23
					أحرص على العمل من أجل أن تبلغ الجامعة أهدافها .	24
					تعتبر الجامعة هي المكان المناسب الذي أفضل العمل فيه .	27
					لا يربطني بالجامعة سوى العمل .	28
					إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة .	29
					أحرص على بقائي في هذه الجامعة حتى لو خسرت ماديا.	30

قائمة المراجع :

الكتب:

1. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط 7، الدار الجامعية ، 2007
2. بلقاسم سلاطانية ، حسان الجيلاني: منهجية البحث العلمي ،
3. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ت رفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي بسيوني
إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، 2005
4. فاروق عبده فليبه السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007.
5. محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب : الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال ، زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن ، 2011 .
6. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان الأردن 2001
7. محمد السعيد أنور السلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 2003 .
8. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، 1999 .
9. محفوظ أحمد جودة : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2010 .
10. عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات ، مصر ، 2006 .

11. عامر عوض :السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.

12. فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008

13. صلاح الدين عبد الباقي:مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ،الإسكندرية .2005

14. شوقي ناجي جواد :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ، 2009 .

الرسائل و الدوريات:

1. الدوريات:

1. محمد مصطفى الخشروم : دور عدالة المعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 26 ،العدد الثاني ،2010.

2. محمد مصطفى الخشروم :تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27،العدد الثالث ، 2011 .

3. قاسم نواف علوان :تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ،العدد 7 ،ليبيا ، 2012 .

4. راتب سعود ،سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالولاء التنظيمي ،مجلة دمشق ،المجلد 25 ،العدد (1-2)،2009.

II. الرسائل الجامعية :

- 1 إيناس نواوي فلمبان :الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،ماجستير إدارة الأعمال الإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة أم القرى ،السعودية
- 2.محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،ماجستير إدارة الأعمال ،جامعة نايف،2012
- 3.3سعيد بن فايز محمد السبعي:العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ،ماجستير إدارة تربوية ،جامعة أم القرى ،السعودية ،2012
- 4.صابرين مراد أبو جاسر :أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ،ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ،غزة ،2010.