



جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية و  
الإنسانية  
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة  
ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
بجامعة زيان عاشور\_بالجلفة\_

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد  
البشرية

إشراف الأستاذ:

\_ عامر قحقوق

إعداد الطالبان:

- امال سلامي

\_ احلام شنة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل على نعمه الكثيرة التي أنعم بها علينا وأمدنا بالقوة والصبر للإتمام هذا العمل، ثم الصلاة والسلام على أشرف الخلق محمد صلى الله عليه وسلم... كما نتقدم بالشكر لأستاذ المشرف على توجيهاته ونصائحه الدكتور " قحقوح عامر"، كما نشكر افراد العينة خاصة اساتذة قسم علم النفس بجامعة زيان عاشور على الساهمة في انجاز هذا العمل.

## الاهداء :

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على رسول الله اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة  
الجهد والنجاح بفضل الله تعالى مهداة للوالدين الكريمين حفظهما الله ولا ننسى  
مجهودات الأساتذة الكرام والاستاذ المشرف الذي تعب من أجلنا وإلى كل من ساهم  
في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

الطالبة شنة أحلام

## الاهداء :

وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين  
هان التعب عند الوصول عزيمة وإيمانا وماكنت أفعل لولا ان الله مكنني فالحمد قولا  
وفعلا، أهدي هذا الجهد المتواضع:  
الى والدايا الكريمين حفظهما الله وأدمهما نورا لدربي  
إلى إخواتي وأخواتي هداهم الله وسدد خطاهم  
إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا خلال مشواري دراسي  
إلى أصدقائي ومعارفي وخاصة صديقتي يحياوي فتيحة

الطالبة سلامي أمال

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة العدالة التوزيعية--العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي، كما هدف الى التعرف على مستوى كلا من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة ، وكذلك التعرف على مستوى كل منهما تم الاعتماد على عينة عشوائية .حيث بلغت 59 أستاذًا، واستخدام المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة واستبان للدراسة كأداة لجمع البيانات وتم استرجاع 59 استبان خضعت للتحليل الاحصائي بالكامل من خلال برنامج SPSS . ، وقد تم التحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، و استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بينهما.

وتوصلنا إلى نتائج، أهمها :وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبعد العدالة التوزيعية والتفاعلية ماعدا عدالة الإجراءات ، بمعامل ارتباط بلغ ( $R=0.379$ ) في العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي، ومعامل ارتباط بلغ ( $R=0.474$ ) في العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي، ومعامل ارتباط منخفض في العلاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي بلغ ( $R=0.148$ ) وتم التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قيد الدراسة والذي بلغ درجة" متوسط بمتوسط حسابي قدره (55.5424)، أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين فقد كان "مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره.(59.016) وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها :العمل على تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قيد الدراسة للرفع من مستواها المتوسط، الحفاظ على المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي والبحث عن الأسباب والعوامل التنظيمية الأخرى والتي قد يكون لها علاقة ارتباط قوية بالالتزام التنظيمي، وخاصة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور لوجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بلغ ( $R=0.474$ ).

**الكلمات المفتاحية:** عدالة تنظيمية، التزام تنظيمي، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيعية، عدالة التفاعلية، أستاذ، جامعة، كلية

## **Abstract:**

This study aimed to reveal the relationship between organizational justice in its three dimensions: distributive justice - procedural justice - interactive justice and organizational commitment. At each level, a random sample was used. As it reached 59 professors, And the use of the descriptive approach for its suitability to the subject of the study, and a questionnaire for the study as a tool for data collection, and 59 questionnaires were fully subjected to statistical analysis through the SPSS program. Its psychometric properties (honesty and reliability) were verified, and percentages, arithmetic means, and standard deviations were used to analyze the data related to the study variables, and then Pearson's correlation coefficient was used to find the relationship between them.

And we reached results, the most important of which are: the existence of a correlation between organizational justice and organizational commitment and after distributive and interactive justice except for procedural justice, with a correlation coefficient of ( $R = 0.379$ ) in the relationship between distributive justice and organizational commitment, and a correlation coefficient of ( $R = 0.474$ ) in the relationship between justice Interactivity and organizational commitment, and a low correlation coefficient in the relationship between fairness of procedures and organizational commitment ( $R = 0.148$ ). The level of organizational justice prevailing in the College of Humanities and Social Sciences under study was identified, which reached the degree of "average" with an arithmetic mean of (55.5424), and with regard to the level of organizational commitment of the respondents, it was "high" with an arithmetic mean of (59.016). Recommendations, the most important of which are: Work on the application of organizational justice in its three dimensions within the College of Social Sciences and Humanities under study to raise its average level, maintain the high level of organizational commitment and search for reasons and other organizational factors that may have a strong relationship with organizational commitment, especially in the College of Humanities and Social Sciences At Zayan Ashour University, the existence of a correlation between organizational justice and organizational commitment amounted to (474  $R = 0.$ )

**Keywords:** organizational justice, organizational commitment, procedural justice, distributive justice, interactive justice, professor, university, college.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	البسمة
ب	الشكر والإهداء
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
ك	قائمة الاشكال
ل	قائمة الملاحق
2-1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام ومدخل نظري للدراسة</b>	
04	إشكالية الدراسة
06	تساؤلات الدراسة
06	فرضيات الدراسة
07	أهمية الدراسة
07	أهداف الدراسة
08	المفاهيم الأساسية للدراسة
09	الدراسات السابقة واستثمارها
<b>الفصل الثاني : العدالة التنظيمية</b>	
18	تمهيد
18	1_ مفهوم العدالة التنظيمية



18	2_ نظريات العدالة التنظيمية
22	3_ أبعاد العدالة التنظيمية
24	4_ أهمية العدالة التنظيمية
25	5_ مبادئ العدالة التنظيمية
25	6_ الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي</b>	
28	تمهيد
27	1_ مفهوم الالتزام التنظيمي
32	2_ الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة
33	3_ أهمية الالتزام التنظيمي
35	4_ خصائص الالتزام التنظيمي
36	5_ أبعاد الالتزام التنظيمي
39	6_ مراحل الالتزام التنظيمي
39	7_ محددات الالتزام التنظيمي
39	8_ العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
49	9_ طرق قياس الالتزام التنظيمي
58	10_ نتائج الالتزام التنظيمي
59	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
61	تمهيد
61	1_ منهج الدراسة

61	2_المجال المكاني والزمني للدراسة
61	3_اهداف الدراسة الاستطلاعية
61	4_عينة الدراسة الاستطلاعية
62	5_أدوات الدراسة الاستطلاعية
62	6 خصائص السيكومترية لأداة الدراسة
67	7_ونتايج الدراسة الاستطلاعية
67	8_الدراسة الاساسية
67	9_عينة الدراسة الأساسية
67	10_مجتمع الدراسة
67	11_ أدوات جمع البيانات
69	12_خصائص عينة الدراسة الاساسية
70	13_الأساليب الاحصائية
<b>الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
72	عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
73	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى
74	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
75	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
76	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
77	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة
83	الاستنتاج العام ومقترحات
84	خاتمة
85	المراجع

90	الملاحق
----	---------

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	يوضح الاثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي	01
63	يوضح عدد عبارات الاستبيان قبل التحكيم	02
63	يوضح عدد عبارات الاستبيان بعد التحكيم	03
63	يوضح معامل الارتباط بيرسون كل الابعاد بالاستبيان العدالة التنظيمية ككل	04
64	يوضح علاقة ارتباط بيرسون استبيان العدالة التنظيمية وبنودها ككل	05
65	يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ الاستبيان	06
65	يوضح عدد عبارات الاستبيان قبل التحكيم	07
65	يوضح عدد عبارات استبيان الالتزام التنظيمي بعد التحكيم	08
66	يوضح علاقة ارتباط بيرسون استبيان الالتزام التنظيمي وبنودها ككل	09
67	يوضح النتائج المتحصل من اختبار الفا كرونباخ	10
68	يوضح مفتاح التصحيح الخاص بالعبارات السلبية الإيجابية لكل استبيان	11
69	جدول رقم خصائص افراد العينة حسب متغير العمر	12

69	خصائص افراد العين حسب متغير الاقدمية	13
70	خصائص افراد العينة حسب متغير الجنس	14
71	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	15
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستويات لمتغير العدالة التنظيمية.	16
74	متوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستويات من خلال مخرجات spss	17
75	نتائج تحليل لاختبار بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي	
76	نتائج تحليل لاختبار بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي	19
77	نتائج تحليل لاختبار بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي	16

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	يوضح مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند (Steers)	(01)
44	يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	(02)

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
90	استبيان العدالة التنظيمية	01
93	استبيان الالتزام التنظيمي	02

96	مخرجات spss	03
----	-------------	----

## مقدمة:

تعد العدالة في المنظمة أحد المتطلبات الأساسية و إحدى محددات السلوك نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية و التي لا بد منها كونها تؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية كالانتماء والالتزام وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل وهذه الأخيرة تعتبر أحد العوامل المؤثرة في الالتزام والولاء من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ ايجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية كما أن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداءها استنادا إلى معايير ومبادئ العدالة. فالعدالة التنظيمية بمفهومها الشامل لا تتحقق إلا من خلال الشفافية والإجراءات الموضوعية والتي يدركها العاملون من خلال المخرجات التي يحصلون عليها عند تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة ويعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة الالتزام التنظيمي، فهو من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية للأفراد والتي تؤثر في أداء ودافعية العاملين بها ومن ثم في أداء المنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها. فهو نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته، وعليه

فإن الفرد كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، كما يظهر ذلك جليا في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي القوي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل، بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه وعلاقته بزملائه.

وتشجيع مهاراتهم وأدائهم وهذا يخلق حالة من الشعور بالالتزام واخلاص وأمانة والصدق وتدفعهم للعمل باستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والاستمرار فيها، فالالتزام التنظيمي هو عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو

المتواصل لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة.

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

لقد كان اختيارنا للموضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي هو محاولة تسليط الضوء للمعرفة العلاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ولمعالجة هذا الموضوع ننتهج الخطة البحثية والتي تتضمن:

الفصل الأول والذي يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة، وكذلك الأهمية الدراسة والأهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم الإجرائية، لدراسات السابقة وتعقيب عليها، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، وعدالة الاجرائية، وعدالة التفاعلية) وتطرقنا بعدها إلى أهمية العدالة التنظيمية، وأيضاً النظريات العدالة التنظيمية، و ثم ، أما الفصل الثالث فهو خاص بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وتناولنا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده وأهميته، و ثم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى المراحل التي مر بها الالتزام التنظيمي، و ثم الفصل الرابع ويتضمن الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تمثلت الدراسة الاستطلاعية وتليها حدود الدراسة ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات وأساليب الاحصائية المستعملة، أما الفصل الأخير فيتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات لنصل في الأخير إلى خاتمة البحث

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة



## 1\_ إشكالية الدراسة:

يتزايد اهتمام منظمات الأعمال بشكل كبير في الأونة الأخيرة بالعنصر البشري وقد سمي برأس المال الفكري للمنظمة، فيعد الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته أهم انشغال للإدارة في الوقت الحاضر، إذ يعتبر المحرك الأساسي لها و مصدر لقدراتها التنافسية واستقرارها، إذ يعول عليه في تحقيق الأهداف المنظمة، والتي تعتمد عليه كافة المستويات الإدارية في المنظمة، كالإدارة العليا والإدارة المتوسطة وكذلك الإدارة التنفيذية، فهو يعتبر العنصر المحرك فيها، لذلك لا بد من خلق الظروف المناسبة والبيئة الحاضنة لهذا العنصر والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، عدى عن تشجيعه على إعطاء المنظمة كل طاقته والمساهمة في تحقيق أهدافها وحفزه على البقاء في هذه المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بمتطلباته سواء على مستوى عمله وتوفير كافة الإمكانيات التي تساهم في إنجاز عمله على أكمل وجه، أو على المستوى الشخصي وجعله يشعر بالطمأنينة في عمله، مما يفرض عليها الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه ومراعاة احتياجاته ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك هو معاملته بأفضل طريقة واحترامه وتحقيق مستوى الإنصاف نحوه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم النزاهة والحيادية والعدالة بين مختلف الفئات العاملة، (معمرى حمزة، 2014، ص47) ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه، فمن خلال إدراكه للعدالة التنظيمية بحصوله على مخرجات مجزية ومكافأته حين يجيد العمل مما يساهم في تعزيز التزامه تجاه المنظمة. و تعد العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي في المنظمة وهي قيمة ونمط اجتماعي فالاعتداء على العدالة التنظيمية (البشاشة، عامر عبد المجيد ، 2008، ص11)

من جانب اخر فيؤدي شعور العاملين بعدم العدالة عدة النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا والأداء التنظيمي وتدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهذا ما تحققت منه دراسة اسلام الشبوكي 2018 والتي هدفت الى تعرف على العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية وابعداها (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، وعدالة تفاعلية) والأداء الوظيفي بصيغته الكلية، وبما أن العدالة هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني فانه عن طريقها يشعر الفرد العامل بوجود عدالة بينه وبين الأفراد مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع دافعيته وزيادة ولائه بالمنظمة لذلك أصبحت العدالة التنظيمية من الظواهر التنظيمية التي اهتم بها دارسو التنظيم وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن ان تحدثه في أداء العامل ففي حالة ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في الإدارة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، ولا تقوم العدالة

إلا على أساس أبعادها الثلاث: وهي عدالة التوزيع، مقارنة الزملاء، وعدالة الإجراءات القرارات والامتيازات، وعدالة المعاملات التي يتلقاها الموظف من قبل مديره، ومن خلال هذا ظهرت نظريات حديثة لتؤكد على ضرورة الاهتمام بمشاعر العامل وبيئته الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين زملائه ورؤسائه، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية العدالة " لآدمز " حيث استطاع أن يقدم هذه النظرية أثناء عمله حيث لاحظ أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة فعندما يشعر الفرد أنه لا يعامل بشكل عادل، فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق أثرا عكسية على ولاء وأداء الفرد في العمل. المتروك. ( شروق عبد المحسن ،2010،ص36)

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة الالتزام التنظيمي، فهو من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث و الدراسات كدراسة سمية جعيدل 2014 سعد هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي والكشف عن الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، ونظرا لأهميته في زيادة الإنتاجية للأفراد والذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها، إذ يعد الالتزام التنظيمي أحد الموضوعات المهمة المرتبطة بالسلوك التنظيمي فالمنظمات حديثة الفكر، تعتمد على الأفراد في تحقيق أهدافها مما يدعو إلى بذل جهد ووقت وإنفاق المال في سبيل اختيار أفضل أفراد في المنظمة وتدريبهم بالإضافة إلى حوافز مادية ومعنوية التي توفرها المنظمة، وكل هذا في سبيل الحصول على الالتزام هؤلاء الأفراد اتجاه المنظمة وإخلاصهم وولائهم لها من خلال الأداء الجيد الذي يحقق أهدافها. (مظاطة، موسى ،2016، ص10)

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة تنظيمية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديها أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى في نفس الوقت الفرد باتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه كما لا يمكن استخدام معايير وقوانين إدارية ثابتة للتحكم في تصرفات جميع العاملين بالمنظمة إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين.

الامر الذي يمكن القول معه ان قدرة المنظمات على تحقيق جو من الموضوعية من خلال مراعاة ابدديات وسلوكيات العدالة التنظيمية التي تعتبر كقوة لتحقيق درجة عالية من الالتزام الافراد العاملين فيها، وتضمن بذلك أداء راقيا يحقق أهدافها وهذا ما يدفعنا الى القيام بهذه الدراسة التي سنحاول من خلالها معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لد أساتذة الجامعة بكلية علوم الإنسانية

والاجتماعية، وتأسيسا على ما تقدم ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يمكن صياغة الإشكالية وفق مايلي:

2\_تساؤلات الدراسة:

2\_1-التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور؟

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

\_ما مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور؟

\_ما مستوى الالتزام التنظيمية لدى اساتذة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور ؟

\_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية، والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة زيان عاشور ؟

\_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية علوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة زيان عاشور؟

\_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة زيان عاشور؟

3\_فرضيات الدراسة:

3\_1\_الفرضية العامة

\_توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة الجامعة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور

2\_3الفرضيات الفرعية :

\_مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور متوسط .  
مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور متوسط.

\_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية علوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور.

\_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية علوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور.

\_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية، والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية علوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور.

#### 4\_ أهمية الدراسة:

\_تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث يعتبر موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الموضوعات التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، الا اننا نلاحظ ان هناك نقص واضح في دراسة هذا الموضوع أهميته.

ترتبط أهمية هذ البحث بالمجال البشري المتمثل في النخبة، الا وهم أساتذة الجامعة الذين يعود لهم الفضل في تكوين مختلف الإطارات الموجهة لسوق العمل، فرفع مستوى شعور العدالة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين معناه رفع مستوى خرجي الجامعة في كل التخصصات ولا شك ان هذه الانطلاقة الصحيحة لأي بلد يملك الإمكانيات المادية والمالية مثل الجزائر ولا يحتاج الا لموارد بشرية ذات كفاءة، وقادرة على تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الموارد لتحقيق تنمية اقتصادية تلحقنا بالدول المتقدمة.

\_ قد تعتبر إضافة متواضعة للمكتبتين العربية والمحلية، وقد تكون مرجعا للأكاديميين والباحثين المهتمين بموضوعي الدراسة اواحد مواضيعها.

#### 5\_ اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة الجامعة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور

\_التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور

التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور

\_ التعرف على العلاقة بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية علوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور.

\_ التعرف على العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية علوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور.

\_ التعرف على العلاقة بين العدالة التوزيعية، والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية علوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور.

## 6\_ مفهوم الأساسية لمتغيرات الدراسة:

**التعريف الاجرائي للعدالة التنظيمية:** هو شعور واحساس الاستاذ بالعدالة المطبقة وتحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات.

**العدالة التوزيعية:** تقوم على مبدأ المقارنة والمساواة الداخلية والخارجية ويقصد بها إحساس العامل بعدالة ما يتحصل عليه من عوائد متمثلة في الراتب والحوافز المادية والمكافآت مقارنة بمخرجاته متمثلة في جهوده والأعمال التي يقدمها كما يقارنها كذلك بمدخلات غيره من العاملين معه أو في غير منظمته.

**العدالة الإجرائية:** ويقصد بها مدى عدالة الإجراءات التي تم من خلالها تحديد المخرجات التي تقوم عليها عدالة التوزيع، ويمكن القول بأنها إحساس العامل بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تخصه كعامل داخل المركب.

**العدالة التفاعلية:** ويقصد بها مدى شعور العامل بعدالة المعاملة الإنسانية والرسمية التي يحصل عليها عند تطبيق مختلف الإجراءات عليه.

\_ **المفهوم الاجرائي للالتزام التنظيمي:** هو رغبة الأستاذ في البقاء في الجامعة التي يعمل بها وانتمائه لها والمحافظة على سمعتها ومصيرها واعتزازه بأنه عضو في هذه الجامعة

**أولا / الإلتزام العاطفي:** يتأثر الإلتزام العاطفي للأساتذة بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عملهم من إستقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له

**ثانيا / الإلتزام المعياري:** ويقصد به الإرتباط الأخلاقي السامي وإحساس الأستاذ بالإلتزام بالبقاء في الجامعة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم الجامعة الجيد للعاملين فيها.

ثالثاً /الالتزام المستمر: ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة الالتزام الأستاذ إتجاه الجامعة التي يعمل فيها هي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع الجامعة، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى.

## 7\_ الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

1\_ دراسة **1991 Moorman, Robert H** بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية و هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تصورات العدالة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة مأخوذة من شركتين في الغرب الأوسط للولايات المتحدة. تم استخلاص الأساس النظري للعلاقة بين الإنصاف والمواطنة من نظرية الإنصاف ونظريات أخرى للتبادل الاجتماعي. وجد تحليل المعادلة الهيكلية باستخدام LISREL 7 دعمًا لـ 4 فرضيات ، بما في ذلك دعم العلاقة بين تصورات العدالة الإجرائية و 4 من 5 أبعاد المواطنة. على العكس من ذلك ، فشلت تصورات العدالة التوزيعية وبين العدالة الإجرائية والمواطنة في التأثير على أي بُعد من أبعاد المواطنة

2\_دراسة (السنوسي، 2003) بعنوان "العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إحساس العاملين بالمصارف التجارية (الفروع الرئيسية) العامة العاملة بمدينة بنغازي بالعدالة التنظيمية، وبعادلة كل نوع من أنواعها الثلاثة. وتحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومستويات أدائهم الوظيفي حيث بلغ حجم العينة (226) عاملاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن العاملين في المصارف التجارية محل الدراسة لديهم إحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام وأيضاً لديهم إحساس ببعادلة الإجراءات، وكذلك لديهم إحساس ببعادلة التعاملات، وبعادلة التوزيع متوسط كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين مستويات أدائهم الوظيفي.

3\_دراسة (حواس، 2003): بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية". ومما استهدفته الدراسة قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها، شكلها، اتجاهها ومدى قوتها لدى العاملين بالبنوك التجارية في القطاع العام داخل نطاق محافظة القاهرة الكبرى والتي

تشمل (القاهرة، الجيزة، والقليوبية).

ومن ضمن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه في وجود متغير الثقة في الإدارة كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية. أي أنه عند إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فإنه يتولد لدى العاملين ثقة في الإدارة، ونتيجة لذلك يتولد لديهم الرغبة في أداء بعض السلوكيات التي تخرج عن نطاق اختصاصاتهم الوظيفية (سلوكيات تطوعية). كما أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التذ أي أنه عند إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فإنه يتولد لدى العاملين الالتزام التنظيمي، الذي يؤدي بدوره إلى زيادة سلوكيات المواطن التنظيمية التي يمارسها المرؤوسون.

#### 4\_جبالي عبد الحق 2013 بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

سعت هذه الدراسة الى تناول موضوع علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي كونه أحد المواضيع الهامة في عملية التسيير وتنمية الموارد البشرية، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي والمسح الاجتماعي الشام لمجتمع الدراسة من خلال أداة الملاحظة الاستمارة مكونة من 58 عبارة وطبقت الدراسة على عينة(110) عامل في مؤسسة سونلغاز بولاية أم الباقى، وتم التوصل التي نتائج أهمها ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من ابعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

#### 5\_دراسة سمية جقيدل 2014: بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط

سعد هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي والكشف عن الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس الأقدمية والمستوى التعليمي مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي وتم الاعتماد على عينة عشوائية مقدره ب(125) عامل من مديرية توزيع الغاز والكهرباء في مقاطعة الاغواط و لتحقق من اهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية والذي تم التحقق من خائسه السيكومترية واستخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائي الى ان مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة

كان مرتفع ، كما بينت نتائج الدراسة انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## 6\_ بكر بولوك وأحمد مليح 2014 العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الدارس الابتدائية

حيث هدفت الدراسة التي تحديد العلاقة بيت تصور المعلمين للعدالة التنظيمية وسلوكيات الالتزام التنظيمي على عينة متكونة من 350 معلما في 25 مدرسة ابتدائية، وتم تطبيق من مقياس العدالة العدالة التنظيمية واستبيان الالتزام من اجل تحديد مستوى سلوكيات الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستعمل الباحث الوصفي اشارت النتائج الى وجود علاقة إيجابية بين العدالة و سلوكيات الالتزام التنظيمي للمعلمين

7\_محمد در 2015: بعنوان: العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس في هذه الدراسة حاول تعرف على مفهومين تنظيميين، كانا ولا زالا نقطة اهتمام من طرف المختصين وهما مفهومي العدالة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها، والمفهوم الثاني يتمثل في الولاء التنظيمي .وتعتبر هذه الدراسة دراسة استكشافية لهاذين المتغيرين التنظيميين في النسق المؤسساتي في المؤسسة الجامعية. مستعملا في ذلك المنهج الوصفي لملائمته لهاته الدراسة، على عينة الحصصية تمثلت في 193 مقسمين على 6كليات ممثلين لهيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتم الاعتماد على كل من الادوات التالية الملاحظة والمقابلة والاستمارة والتي اسفرت عن النتائج التالية: هناك واقع ومستوى معين للعدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية ينعكس على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس .وبعد القيام بجميع الإجراءات المنهجية والخطوات المتبعة، خلصت الدراسة إلى أنه هناك انعكاس للعدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، حيث أن مفهوم العدالة التنظيمية والذي هو متغير مستقل انعكس ايجابيا على تحقيق الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس والذي هو متغير تابع، وأن هناك علاقة وثيقة وقوية بين المتغيرين، حيث كلما تحققت العدالة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها في المؤسسة الجامعية تحقق الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس لمؤسستهم الجامعية التي هم موظفين فيها.



**8\_دراسة زروقي خولة 2015: بعنوان: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى سليمان عميرات.** وهدفت الدراسة الحالية إلى البحث في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى سليمان عميرات بتقريت ومنه تم طرح التساؤل الآتي؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها والالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى سليمان عميرات بتقريت؟ حيث اعتمدنا المنهج الوصفي وكان اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بلغ عددها 80 ممرض وممرضات تم جمع بيانات الدراسة باعتماد على أداتين لقياس متغيري الدراسة : إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تتمتعان بدرجة عالية من الصدق والثبات ثم عولجت البيانات إحصائيا باستخدام كل من النسب المئوية ، معامل الارتباط بيرسون من خلال برنامج spss نسخة (16) متصلة على مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود علاقة بين عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي

### 9\_ عز الدين بن يحيى 2017 بعنوان: اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

هدف هذه الدراسة الى الشف عن اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى عمال المؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة لولاية قسنطينة، مستخدما المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، على عينة بلغت (315) عاملا، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، كما تمت استخدام كل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و معامل بيرسون

وبعد التحليل الاحصائي توصلت نتائج الدراسة الى ان إحساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع ابعادها جاء متوسطا، بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الباي، كما توصل الى وجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

**10\_ شبوكي عبد السلام 2018 العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي** وهدفت الدراسة الى تعرف على العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية وابعادها (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، وعدالة تفاعلية) والأداء الوظيفي بصيغته الكلية. حيث افترض وجود هذه العلاقة الترابطية بين هذين الطرفين الفاعلين، وللتأكد من فرضية المطروحة والتي تنتظر الجواب، قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتم

استعمال استمارتين لكل من (العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي)، كأداة أساسية لجمع البيانات، مدعومة بالملاحظة والوثائق والسجلات المتحصل عليها من المؤسسة خلال فترة التبرص، وهي الأدوات المستعملة لتقصي حقيقة إدراك موظفي للعدالة التنظيمية وعلاقة هذا الإدراك بمستويات الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية لتبغ والكبريت، ولقد توصل إلى نتيجة مفادها: أنه وبرغم النقص الحاد للعدالة التنظيمية وخاصة في التوزيع وإجراءاته بمستوى دلالة  $0.611 - 0.248$  على التوالي، إلا أن موظفي المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت-الخروب يحافظون على ذلك المستوى المتوسط من الأداء الوظيفي، من خلال تمسكهم بالقيمة المتوسطة للعدالة التفاعلية بمستوى دلالة  $0.000$ . وبناء على النتائج المسجلة تم إثبات وجود علاقة ترابطية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بمستوى دلالة وصل إلى  $0.022$ ، كما تم التوصل إلى عدم وجود علاقة صريحة بين المتغيرات الديموغرافية وبعدي العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية) وهذا وفقا لمستوى الدلالة العام  $0,43$

**11\_دراسة فتحي محسن شما\_منيرة محمود (2018) بعنوان: العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجه نظرهم حيث سعت هذه الدراسة بالكشف عن درجة العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في منطقة النقب ومن اجل دراسة هذا الموضوع اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام عينة مكونة من 30مدرسة موزعة على 3 مراحل تعليمية، المرحلة الابتدائية 10 مدارس، المرحلة الإعدادية 10 مدارس، المرحلة الثانوية 10 مدارس، وكان عددهم 354 معلما ومعلمة، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة من قبل الباحثان من قسمين القسم الأول الذي يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية بينما اشتمل القسم الثاني على مجالات العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي وبعد تطبيق الاستبانة واجراء التحليل الاحصائي الملائم تم التوصل الى عدة نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين في كافة المراحل التدريسية بمتوسط حسابي بلغ(3.95) ومستوى العدالة التنظيمية الإجرائية لدى المعلمين فحصل على متوسط حسابي (3.90)، كما كشفت الدراسة عن علاقة ارتباطية إيجابية بين مجال الالتزام التنظيمي العدالة التنظيمية الإجرائية .**

**12\_ صالح زكي 2019 تأثير العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على تبادل المعرفة و الاداء**

الشركة:

تمثلت الدراسة في التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين حيث اعتبر الباحث أن الالتزام التنظيمي يمكن الموظفين من الوفاء بمسؤولياتهم بحافز بما يتماشى مع أهداف التنظيمية للمؤسسة، وان احد محددات الالتزام التنظيمي هو العدالة التنظيمية، والغرض من هذه الدراسة التحقق من العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث عينة متمثلة من 211 عاملا، واعتمد على المنهج الوصفي وتمثلت ادواته في مقياس الالتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية واسفرت النتائج عن ان العدالة تؤثر على الالتزام ومشاركة المعرفة وأداء الشركة و أيضا يؤثر الالتزام التنظيمي يؤثر على مشاركة المعرفة وأداء الشركة

### 13\_ علاء جميل يزن محمود 2020 العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بين معلمي المدارس.

هدفت الدراسة الى إيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بين معلمي المدارس وتكون عينة الدراسة من 98 معلما ومعلمة وتم تطبيق كل من مقياس العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية) واستبيان الالتزام التنظيمي، وتم اختيار المنهج الوصفي واسفرت النتائج عن وجود علاقة ايجابية بين كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة كل من العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي

14\_ هادي بن راشد بن حثلين العجمي 2020: بعنوان: واقع مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الاحساء من وجهة نظر المعلمين سعت هذه الدراسة للتعرف على مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية واختلاف ذلك وفقا لعدد من المتغيرات حيث تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لهذا النوع من الدراسات، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية في منطقتي الهفوف والمبرز بمدينة الاحساء بالمملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (452) معلما وتم تطبيق عليهم مجموعة من الأدوات المتمثلة في بناء استبيان تكونت بصورته النهائية بعد إجراءات الصدق والثبات من (27) فقرة موزعة على اربع مجالات وهي العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و العدالة التنظيمية و العدالة التقييمية وقد اظهر النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الاحساء من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.005 بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس تعزى الة متغير المؤهل العلمي

تعقيب:

من خلال ما تم استعراضه في الدراسات السابقة نجد أنها تناولت دراسة موضوعي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وربطهما بمتغيرات مختلفة كالولاء التنظيمي والأسلوب القيادي، بينما في دراسة عز الدين بن يحيى 2017 تم دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية مع دراسة الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

والملاحظ في دراسات السابقة من خلال عرضنا لها انها لم تتناول العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهذا ما يأخذ عليه

اما بالنسبة للعينة فلم يتم العثور -على حد علم الباحثان- على دراسات سابقة تناولت أساتذة الجامعة في كلية العلوم الاجتماعية

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تناولها لموضوع العدالة التنظيمية وربطه بالالتزام التنظيمي بشكل مباشر، بالإضافة الى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والتوزيعية والتعاملية ) وهذا يختلف مع دراسة اسلام شبوكي التي درست العلاقة العدالة بأبعادها مع الأداء الوظيفي مع الالتزام بهذا تعتبر من أوائل الدراسات محلياً - على حد علم الباحثان - إضافة إلى اختلاف البيئة التي اجريت فيها الدراسة.

كما إن هذه الدراسة اعتمدت كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية (العادلة التوزيعية ،العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) مع المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بكل ابعاده .

كما أن هذه الدراسة تدرس قطاع لم يجرى عليه دراسات من هذا النوع سابقا وهذا لترسيخ المعرفة التنظيمية في قطاعات حيوية و متجددة وجد فعالة في المجتمع ، وهذا يدعو إلى فتح منافذ للبحث من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج حول العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي وبناء على ما سبق فان الباحثان يأملان أن تكون هذه الدراسة بمثابة مؤشر من مؤشرات خريطة طريق في مجال البحث العلمي في مفهومي العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي اللذان يستدعيان تكثيف و البحوث فيهما اذ يعدان من المفاهيم الفتية التي تدخل ضمن مجال تخصص علم النفس العمل الدراسات والتنظيم .

الفصل الثاني:

العدالة التنظيمية

تمهيد:

العدالة التنظيمية تتمتع بالقدرة على خلق منافع كبيرة للمنظمات والموظفين على حد سواء، وهذه الفوائد تشمل الثقة والالتزام الكبيرين، أداء وظيفي أفضل، سلوكيات مواطنة أكثر عوناً، رضا أفضل للمستهلك والحد من الصراع، وبذلك تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة (أبو جاسر، 2010، ص22).

1\_ مفهوم العدالة التنظيمية:

تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افترض (Adams, 1964) أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الآخرون من تلك الموارد، وعندها يشعر بالمساواة والعدالة، وإن إدراك عدم العدالة وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة (العبيدي، 2012: 80)، (89) **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ** (90) سورة نحل وفي الثمانينات والتسعينات ألهمت نظرية العدالة الباحثين بخوض مجالات جديدة تفسر مواقف وسلوك الموظفين، فمفهوم العدالة التنظيمية أو الدرجة التي يشعر فيها المرء بأنه معامل بشكل عادل في عمله، حظيت بقدر كبير من الاهتمامات البحثية. (Ivancevich, John and etc, 2005: 153)

عرض الباحثون العدالة التنظيمية بتعريفات مختلفة في الصياغة ولكنها متشابهة في المعنى منها: عرفت بأنها إعطاء كل فرد ما يستحقه، كذلك عرفت بأنها القيمة المتحصلة من جراء ادراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات الموجودة في المنظمة، وعلى أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة (العبيدي، 2012، ص 80). وعرفها (Cropanzano & Greenberg) بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات. إذا يتضح من هذه التعريفات، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس 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 (البشاشة، 2008، ص 434).

2\_ نظريات العدالة التنظيمية:

نظراً للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، فقد انصبت جهود الباحثين على تفسيرها لتصبح موضوعاً

مستقلاً له نظرياته وباحثيه المتخصصين، ومن أهم هذه النظريات: نظرية العدالة لآدمز، ونظرية العدالة لرولس، ونظرية العدالة لبورتر ولولر، ونظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون.

### أولاً: نظرية العدالة لآدمز (Adams)

لقد ارتبط تطوير نظرية العدالة في أساسها وتجربتها باسم (Stacy Adams) وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادلة، ونظرية المساواة أو العدالة (الطعامنة والشاوي، 2011، ص 11). وتختلف هذه النظرية عن نظريات الدوافع الأخرى في كونها تعتمد أساساً على مبدأ المقارنة الاجتماعية. (كشروود، 1995، ص 94).

إن جوهر نظرية العدالة يقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملون يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها، وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، وإن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر، ويعرف (Adams) المدخلات على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (العمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم، والجهود المبذولة، والقابلية أو المهارة ومدة الخدمة وغيرها)، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل (المكافآت والنقود والترقية الاجتماعية والسلطة وغيرها) (العطوي، 2007، ص 4). فوفق العلاقة التالية:

مخرجات الفرد/مدخلات الفرد = مخرجات الآخرين/مدخلات الآخرين

إذا كان الفرد يرى العلاقة السابقة بأنها غير متساوية الطرفين فإنه سيحاول أن يجعلها متساوية إما عن طريق العمل بفعالية أكثر أو أقل أو بمحاولة الحصول على مكافآت أكبر بوسائل أخرى (تركيز السلوك في مكان آخر، ترك المنظمة.. إلخ) فمثلاً الموظفون أصحاب الخبرة سيشعرون بأن معاملتهم كانت بشكل غير عادل إن تم تعيينهم حديثاً، والخريجين الجدد تدفع لهم مرتبات أعلى.

وهنا تشير النظرية إلى أن هؤلاء الأفراد سيحاولون حينها تقليل الظلم الواقع عليهم، فربما يشتكوا إلى المدير، أو يعبروا عن مشاعرهم عن طريق التأخر عن العمل أو الغياب، تقليل مستوى الجهد المبذول في العمل، البحث عن وظيفة أخرى وما إلى ذلك. بمعنى أن الفرد من هؤلاء ويقصد التخفيض من حالة القلق وعدم الارتياح التي تلحق به نتيجة هذا الوضع، قد يختار أحد أنماط السلوك التالية ( المنصوري وبعيرة، 1986، ص 229):

1. قد يقرر التخلي عن عمله إما مؤقتاً عن طريق كثرة الغياب، وإما بتركه كلية.

2. قد يذهب إلى رئيسه ويطلب منه زيادة المكافأة بشكل يحقق له العدالة مع زميله في المنظمة الذي قارن نفسه به.

3. قد يتوقف عن مقارنة نفسه مع هذا الشخص متى ما وجد أنه لا فرصة أمامه للحاق به، وأن ظروفه لا تسمح له بترك المنظمة.

4. قد يقوم الشخص بإعادة حساب النسبة بين العائد الذي يحصل عليه وبين الجهد الذي يبذله في المنظمة، وذلك عن طريق الإقلال من إنتاجه بدرجة يرى أنها تتلاءم مع ما يحصل عليه من مقابل.

والفرضية الأساسية هي أن الناس يعرف بعضهم البعض وقادرين على القيام بهذه المقارنات في المنظمة (Bowditch, James and Buono, Anthony, 2005. P83)

ثانياً: نظرية العدالة لرولس (Rawls):

إن نظرية (John Rawls) عن العدالة التنظيمية اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض (Rawls) أن هؤلاء الناس يجتمعون وينفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي عن العدالة.

وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطواعية، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها جميعاً من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي (Rawls) العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى (الطعامنة، محمد؛ الشاوي، أحلام، 2011، ص12).

ثالثاً: نظرية العدالة لبورتر ولولر (Lawler & Porter):

قام (Lawler & Porter) بتطوير نظرية التوقع لـ (Vroom) حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج (Vroom) متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع



الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم رضا وتخفض الدافعية للاستمرار في الجهد.

والعوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.

وتم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.

وتقترح نظرية التوقع بأن سلوك الفرد يستند على ثلاثة عوامل: التوقع، والوسيلة، والتقييم، والاعقاد حول الربط بين محاولة أداء سلوك معين والأداء الفعلي الجيد يسمى بالتوقع، والتوقع يشبه الكفاءة الذاتية، وفي نظرية التوقع، الاعتقاد بأداء سلوك معين، يتعلق بنتيجة محددة يسمى بالوسيلة، والتقييم هو القيمة التي يضعها الشخص على النتيجة (الطعامنة، محمد؛ الشاوي، أحلام، 2011، ص 13).

#### رابعا : نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson):

من مسوغات نظرية العدالة الاجتماعية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينيات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية.

ويرى (Fredrickson، 1986) أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على قدم المساواة دون تمييز في الأجر والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم. ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم (Fredrickson) نظريته في العدالة بوصفها مرتكزاً مهماً في حقل الإدارة بدلاً عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية. تبين من خلال استقراء هذه النظريات الأنفة الذكر بأنه تم بناء الركائز الأساسية للعدالة التنظيمية، من خلال ما دعت إليه نظرية العدالة لـ (Adams) إلى ربط العدالة التنظيمية بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، وتفسير نظرية (Rawls) للعدالة التنظيمية من حيث توزيع الدخل بين أفراد

المجتمع بشكل عادل ومتساوي بناء على حالة الطبيعة الأولى. أما نظرية (Lawler & Porter) فقد ركزت على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة المتوقعة في المكافأة التي يحصل عليها (الطعامنة، محمد؛ الشاوي، أحلام، 2011، ص 14).

### خامسا\_الحساسية للعدالة:

قام (Huseman et al، 1987) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعتبر هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة، ويفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، حيث قام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات وهم (أبو جاسر، 2010، ص 16):

1/ الشخص الحساس للعدالة: هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإن إدراك هذا الشخص ظروف عدم العدالة سيتحرك في أحد الاتجاهين:

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

2/ 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 دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

3/ الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في ويسعى علاقات التبادل الاجتماعي.

### 3\_أبعاد العدالة التنظيمية:

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد هي:

**أولاً: العدالة التوزيعية:** وتعني إدراك العدالة فيما يتعلق بالعوائد والأرباح، وتشمل العدالة التوزيعية جوانب عديدة منها المساواة، تكافؤ الفرص إلى جانب العدالة في إشباع الاحتياجات (جاد الرب، 2010، ص 106).

ويمكن تعريفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية والغير مادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (البشايشة، 2008، ص 429)

#### ثانياً: العدالة الإجرائية:

هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، أي هي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات (أبو ندا، 2007، ص11).

وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (السعود وسلطان، 2009، ص 202). هذه الاجراءات هي إجراءات تقييم الأداء، إجراءات تحديد الأجور، إجراءات النقل والترقية، إجراءات التعامل مع الشكاوي والتظلمات.. الخ، ويقترح (Greenberg) أن الإجراءات الرسمية تكون عادلة إذا اتسمت بالآتي (الشك، 2007، ص 55):

1/ الصحة والصدق. 2/ عدم التحيز. 3/ الثبات. 4/ إعطاء العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.

#### ثالثاً: العدالة التفاعلية:

وتعني مدى معاملة المتأثرين بالقرار بكرامة واحترام (جاد الرب، 2010، ص 106). إن عدالة المعاملة تعد أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها الشركات التي تحاول التحول من مفهوم التركيز على الانتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة والذي يؤمن بدرجة كبيرة بالابتكار وتوليد الأفكار. هذا بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة إنما يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى. ومن ناحية أخرى فإن العدالة في المعاملة تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين وبعضهم البعض، هذا وقد تعمد المنظمة إلى تحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة القانون (ديسلر، 2012، ص 362).

#### 4\_ أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (جاسر، 2010، ص 16):

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.

3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4. إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

6. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

5\_ ضمان العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية- هي "النطاق الذي تكون فيه الاجراءات والمعالجات العادلة مطبقة وملتزم بها والنطاق الذي يرى فيه الأفراد قادتهم أنهم عادلون ومخلصون ويتمتعون بالمنطق والعقلانية فيما يفعلونه"- كما أنها تلعب دوراً في تعزيز الالتزام، وهناك دراسة أجريت أظهرت بأن "هناك الكثير من الأدلة تدعم وجود ارتباط بين العدالة الإجرائية المرتبطة بالسياسات التنظيمية والالتزام الفعال عند الموظفين، ودراسة أخرى وجدت أن الرضا بالاتصال ذو الطرفين في المنظمة يساهم في الالتزام التنظيمي، ودراسة ثالثة اكتشفت أن المساهمات الاختيارية- أكثر وأقوى من تلك المطلوبة تحديداً من قبل المنظمة زادت مع زيادة العدالة التنظيمية المدركة. ( Bowditch, James and Buono,Anthony, ) (2005.P 164

مما سبق يمكننا القول بأن العدالة التنظيمية كالميدالية لها وجهان، أحدها جانب سلبي، فغياب العدالة سيحدث في الغالب مشاكل للمنظمات، وهناك أدلة قوية على أن الظلم يمكن أن يثير نزعة الانتقام، يقلل ويضر بالحالة المعنوية. وعلى الوجه الآخر نجد أن العدالة يمكن أن تفعل أكثر من مجرد إحباط هذه النتائج السلبية، فالعدالة تعمل كماص الصدمات الذي يسمح للموظفين بالمحافظة على الاحترام والثقة مع المنظمة حتى عندما تسير الأمور خلافاً لما يشتهون، فلا بد أن تسير الأمور في الحياة بالطريقة التي لا

نريد، ولكن مع ذلك التأثيرات السلبية للحدث غير الموات تكون أقل حدة إذا كانت المنظمة قادرة على المحافظة على العدالة الإجرائية والتفاعلية (Cropanzano, Russell and etc, 2007.P 45).

5\_ مبادئ العدالة التنظيمية: يرى (Hoy & marter) إن العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ:

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

2/ مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

3/ مبدأ الدقة التصحيح: يجب ان تكون القرارات و الإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة و قابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

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

5/ مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في وضع اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات (السنوسي، زهور جمال الدين، 2003، ص55)

## 6\_ 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 سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد

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 والالتزام التنظيمي

-إن انخفاض مدركات العاملين لبعدها عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل, وزيادة الضغوط الوظيفية, والصراع التنظيمي بين الأفراد (علوان، قاسم نايف 2007، ص57)

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 نستنتج أيضا أن هناك علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في العدالة التوزيعية والإجرائية و التعاملية ، كل هذه الأبعاد تعتبر مركب لمفهوم العدالة التنظيمية فكما تحقق بعد من هذه الأبعاد زاد في تحقيق العدالة التنظيمية والعكس صحيح

# الفصل الثالث:

## الالتزام التنظيمي

+تمهيد:

ويعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى

وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه ظهر ذلك جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل

## 1\_ مفهوم الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة:

### 1.1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

لاقي مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل، وقد تباين الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومنهجياتهم البحثية حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية وإنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكوين حياته لها والتضحية بمصالحه من أجلها دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة (ذيب والسعود، 2014، ص 497).

فالالتزام التنظيمي هو: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها " (ابتسام عاشوري، 2015، ص 186 ).

وعرفه الشيبتي (2014، ص 11) بأنه: " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمها.

ويرى ذيب والسعود (2014، ص 497) أن الالتزام التنظيمي يتمثل في: " الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.



يصنف موضوع الإلتزام ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهر مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي إرتبطت إرتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني. (عشماوي، 2000، ص 60).

وإهتمت أساساً بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني، وإستيعاب محتواه الفكري (المطيري، 1998، ص 62)، وإستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد، وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وإرتباطاته، وتطورت أدوات قياسه، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى إرتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف. (السواط و أخرون، 2000، ص 41) أما في العالم العربي فإن مفهوم الإلتزام يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ويسعى إلى التركيز على القطاع الخاص.

ويرجع سر الاهتمام بالإلتزام التنظيمي كظاهرة تنظيمية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن الفرد له إتجاهاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن إستخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة، إذا أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره، والفرد و نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر، بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره. (فيليه والسيد، 2005، ص 284)

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

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن. (خضير وأخرون، 1996، ص 75)

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

1\_ كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه.

2\_ كثرة العوامل والمتغيرات الناتجة عنه.

3\_ إختلاف وتنوع مداخل دراسته.

4\_ إختلاف نتائج الدراسات التي تناولته بالبحث.

5\_ كونه ظاهرة نفسية (سيكولوجية) يصعب السيطرة عليها. (الكايد. 1999، ص20)

والالتزام يعتبر أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه وتتباين تباينا كبيرا، ذلك أن الالتزام التنظيمي يعد من أحد مفاهيم العلوم السلوكية وظاهرة نفسية، تتأثر بالعديد من المتغيرات، ولذلك لم يتم الإتفاق على تعريف محدد له -رغم الأهتمام الذي حظي به من قبل العديد من الباحثين- بسبب تعدد المنطلقات وزوايا النظر التي إعتدها أولئك الباحثون، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته. وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات العربية والأجنبية:

أ- **التعريف اللغوي والإصطلاحي للالتزام التنظيمي:**

الإلتزام في اللغة يعني " العهد، ويلزم الشيء فلا يفارقه، والملازم للشيء للمداومة عليه

والإلتزام هو الإعتناق والإيمان بالشيء ". (ابن منظور. 1978، ص365)

ويعني كذلك في اللغة " العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الإجتماع الذين يرون أن الانسان بوصفه كائنا إجتماعيا يعيش مع افراد آخرين في بيئة إجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات إجتماعية دافعا الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية، ويرون أن الإلتزام التنظيمي جزء من الإلتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه". (سلامة. 2003، ص41)

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

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

والثاني: " إرتبط بالإنجاز أو إتمام أمر ما ".

اما الثالث: وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الإلتزام وهو، " حالة إرتهان أو ارتباط الفرد

بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف ".

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

\_ الإعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

\_ الإستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

\_ الرغبة الجامحة للبقاء لعضوا في التنظيم. (الطجم. 1996، ص106)

وبالتالي يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته وإقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق

ذلك، كما يمكن القول أن أغلب المفاهيم التي تمت الإشارة إليها قد ركزت على الالتزام الطوعي الذي ينبع من إرادة الفرد وبإختياره، دون النظر إلى الالتزام القسري، أو ما يطلق عليه بالإذعان، الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية، بما فيها القوانين والتعليمات، والذي يستخدم الأسلوب القسري لرفع درجات الالتزام عند الأفراد كطريق يؤدي في النهاية إلى خلق الالتزام الطوعي أو الإرادي.

### 2.1. الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة:

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

#### 1.2.1. الالتزام والولاء:

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

فالالتزام Commitment، والولاء Loyalty لفظان إختلف على كونهما مترادفين، وقد ورد كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وترجمة لكلمة Commitment رغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس على أنهما مختلفين كما تم الإشارة إليه سابقاً. (المثالي. 2002، ص19)، وقد ورد في العديد من الدراسات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء أو الالتزام، إعتبروهما كلمتين مترادفتين وهم عبارة عن ترجمة للمصطلح Commitment حيث أن جميع الدراسات السابقة الأجنبية التي اتخذت كمراجع في دراسات سابقة كانت معنونة بمصطلح Organizational Commitment ولم يظهر أن هناك وجود لمصطلح Organizational Loyalty. وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام التنظيمي بأبعاده المتعددة (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي) أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد مع الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه.

### 1.2.2.2. الإلتزام والإنتماء :

يرى (خضر لطفي، 2000) أن هناك بعض الفروق بين الإلتزام والإنتماء يمكن تلخيصها فيما يلي: (خضر . 2000، :38)

هـ يركز الإلتماء على عضوية الفرد في جماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، بينما يتجاوز الإلتزام هذا المعنى ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما.

هـ يركز الإلتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الإلتزام فيركز على الصلات والعواطف وكذا الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة.

هـ كما يركز الإلتماء على عضوية، يركز الإلتزام على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب، ولهذا فهو يحتوي الإلتماء وينميه.

### 1.3.2.1. الإلتزام والرضا المهني:

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

وهناك عوامل كثيرة ومنفصلة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى، لذا فإن الرضا يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية تجاه العمل الذي يشبع حاجته، أما الإلتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه وجهة ما بصفة عامة والإرتباط بها ككل، بما فيها من أهداف وقيم، ومن ثم فالمشاعر المرتبطة بالإلتزام تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت، بينما يعد الرضا أقل ثباتاً، فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل كالإشراف والأجور وطرق التسيير. (نعموني، 2006، ص140)

### 1.4.2.1. الإلتزام والمجارة:

المجارة تتضمن تغيير السلوك نحو الجماعة، كنتاج لضغط فعلي أو متخيل من جانبها وليس بسبب إتساق القيم، ومن ناحية أخرى، لا بد من التفريق بين التغيير المؤقت في الحكم أو المعتقد أو الإتجاه أو السلوك، والذي يزول حينما يتلاشي ضغط الجماعة وبين التغيير الفعلي والمعتقد أو السلوك والذي يستمر بعد زوال الموقف (حسن. 1998، ص19)، فالإلتزام بالمنظمة أو بالجماعة أو بالمشرف الذي لا ينتج عن غتساق قيم وغنما يفرض على العامل، هو مجارة ستزول بمجرد زوال مصدر الضغط.

هذا مع العلم أن الضغوط التي على الفرد لتحقيق الإتفاق قد تكون صريحة مصاحبة بالتهديد أو العقاب، وقد تكون مستترة أو غير مباشرة، إلا أن الفرد يدركها ويتأثر بها، بل قد يكون التأثر بالنوع المستتر من

الضغوط أكثر عمقا ووضوحا على إتجاهات الشخص وقيمه من النوع الظاهر العلني، ومن هنا تظهر دقة العلاقة بين الالتزام والمجارة وأهمية عدم الخلط بينهما عند تناول أحدهما أو كلاهما بالدراسة.

### 1.5.2. الالتزام والروح المعنوية:

إن الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك. (العزيز.2010، ص32) كما عرفت الروح المعنوية على أنها إتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن الروح المعنوية تشمل إندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقاتهم في سبيل إنجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل، بينما مفهوم الالتزام هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وإرتباطه بها، ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي: (الصيرفي.2005، ص225)

\_ يركز مفهوم الالتزام على درجة إرتباط الفرد بالنظم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لإنجاز أهدافه من خلال إشباعه لحاجاته.

\_ إن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم في حين أن الالتزام لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم.

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

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

### 2\_ أهمية الالتزام التنظيمي:

وقد ذكرت ابتسام مرزوق أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي:

1. أن 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 عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من الباحثين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
  3. - أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.
  4. وقد أشار الثبتي (2014، ص53) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في عدة نقاط منها:
  5. أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
  6. أن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحة وسليمة تمكنها من الاستمرار. وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
  7. - أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- وتضيف ابتسام عاشوري (2015، ص55) أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وأن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن كل عنصر من العناصر السابقة يعطي الالتزام التنظيمي في المنظمة الأهمية التي من خلالها ترتبط بإنتاجية الفرد داخل المنظمة مما ينعكس أثره على إنتاجيتها وفعاليتها وضمان نجاحها واستمرارها.

### 3\_ خصائص الالتزام التنظيمي:

يمتاز الالتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص التالية:

1. أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
2. أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصلاً ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
3. أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
4. أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.
5. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
6. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
7. يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
8. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب إتجاه المنظمة.
9. يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

10. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
11. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
12. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة إنظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس والإخلاص للمنظمة. (سلامة. 1999، ص15).

#### 4\_ أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور إلتزام الأفراد إتجاه المنظمات بإختلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الدراسات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (مجدي، 2013)، كما حدد العالمان (Allen1990 & Meyer) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة، وتتمثل

هذه الأبعاد في:

\_ الإلتزام العاطفي

\_ الإلتزام المعياري

\_ الإلتزام الاستمراري

وبدلاً من وجود معزل عن بعضها البعض فإنها قد تظهر معاً بصورة مترابطة.

#### 1.4. الإلتزام العاطفي: Affective Commitment

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ويشير إلى أن الفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله، كما يتأثر هذا الجانب من

الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في



مجريات إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة. (مجدي. 2013، ص27)

إن الإلتزام العاطفي يمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعور تعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، ويعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات. (حسنين. 2004، ص74)

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

\_ القيم المشتركة

\_ وضوح الأهداف وتطابقها

\_ الاندماج الشخصي (جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني. 2004، ص238)

وقد صنف (Allen & Meyer) هذه الإرتباطات إلى صنفين تمثلت في مجموعة من العوامل التي تجعل العامل يشعر بكفاءته في العمل، ويعزز شعور الإلتزام لديه.

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

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

إن التنظيم العاطفي يتعلق بتناسق الأهداف، ورغبة الشخص في الاستقرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك (سلطان. 2004، ص209)

كما أن الإلتزام العاطفي يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة

النسبية لإقتراب الفرد من المنظمة وإندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات التالية:

\_ لدي شعور قوي بإنتمائي للمنظمة التي أعمل بها.

\_ أشعر أنني مرتبط عاطفياً بهذه المنظمة.

\_ أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.

\_ سأكون سعيداً بأن أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة. (الصيرفي، 2005، ص 218)

#### 2.4. الالتزام المعياري: Normative Commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (مجدي، 2013، ص 7)

كما يشير الالتزام المعياري كذلك إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة فهو أي فرد لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك إنطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزم حتى ولو كان على حساب نفسه، وكذلك يعرف بأنه الالتزام المستند إلى القيم، فإضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم. (جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني، 2004، ص ص 216-217)

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

وقد تمت الإشارة إلى أن الالتزام المعياري هو نوع آخر من أنواع الالتزام، ويعبر عن الالتزام الشخصي والتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. (الصيرفي، 2005، ص 219)

#### 3.4. الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment

وهو ينبثق من القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر بالعمل ، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع و العوائد ما

يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا كانت العوائد التي تقدمها له المنظمات الأخرى أفضل من المنظمة التي يعمل بها فإنه لا يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر. (مجدي، 2013، ص28)

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

ويشير لإعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما إستثمره فيها على مدار الوقت. (جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني، 2004، ص217)

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

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

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

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

الفرد والمنظمة، ووجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي. (مجدي. 2013، ص28)

### 5\_مراحل الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات و المشاعر و الإتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز و الاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية فتتمثل في القيم والظروف الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي. (عوامله. 1996، ص73)

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي. (المعاني. 1996، ص20)

وتتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي فحسب ولتشي ولافن lavan & welsh نجد أن التزام الفرد يتم عن طريق مرحلتين هما: (العتيبي، سواط. 1997، ص07)

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

**1.5.مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

**2.5.مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي للمنظمة.

### 2.5. مرحلة العمل والانجاز:

تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل.

### 3.5. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته

بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج. (حسونة. 2007، ص 211)

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

أ- **مرحلة الإذعان:** أو الالتزام، فالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية،

لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة

ب- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة:** فنجذ الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل

الرغبة والاستمرار في العمل بها، فهي تشبع حاجاته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لإنتمائه لها.

ج- **مرحلة التبني:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له، فالالتزام يكون نتيجة لتطابق أهداف

المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه. (الوزان. 2006، ص 39)

## 6\_ محددات الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، مما تنتج أمامها فرصة

محدودة لتقوية الالتزام التنظيمي، فعلى سبيل المثال: نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام

الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام

التنظيمي من خلال ما يأتي:

### 1.6. الإثراء الوظيفي:

هو إعطاء الأفراد فرص جديدة للتحكم في طريقة تادية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وقد نجحت

هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال، وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم،

وكان حل فعال جداً لزيادة الالتزام. (سلطان. 2009، ص 211)

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة، يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من

حرية التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي

الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2.6. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:** يجب أن يشعر العاملون بأن ما

تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة،

وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في

الأرباح.

3.6. **إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد

متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام خاصة العاطفي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند إختيار الموظفين الجدد بحيث يتم إختيار من تتوافر فيه تلك القيم. (رفاعي، بسيوني.2004، ص220-219).

#### 7\_العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

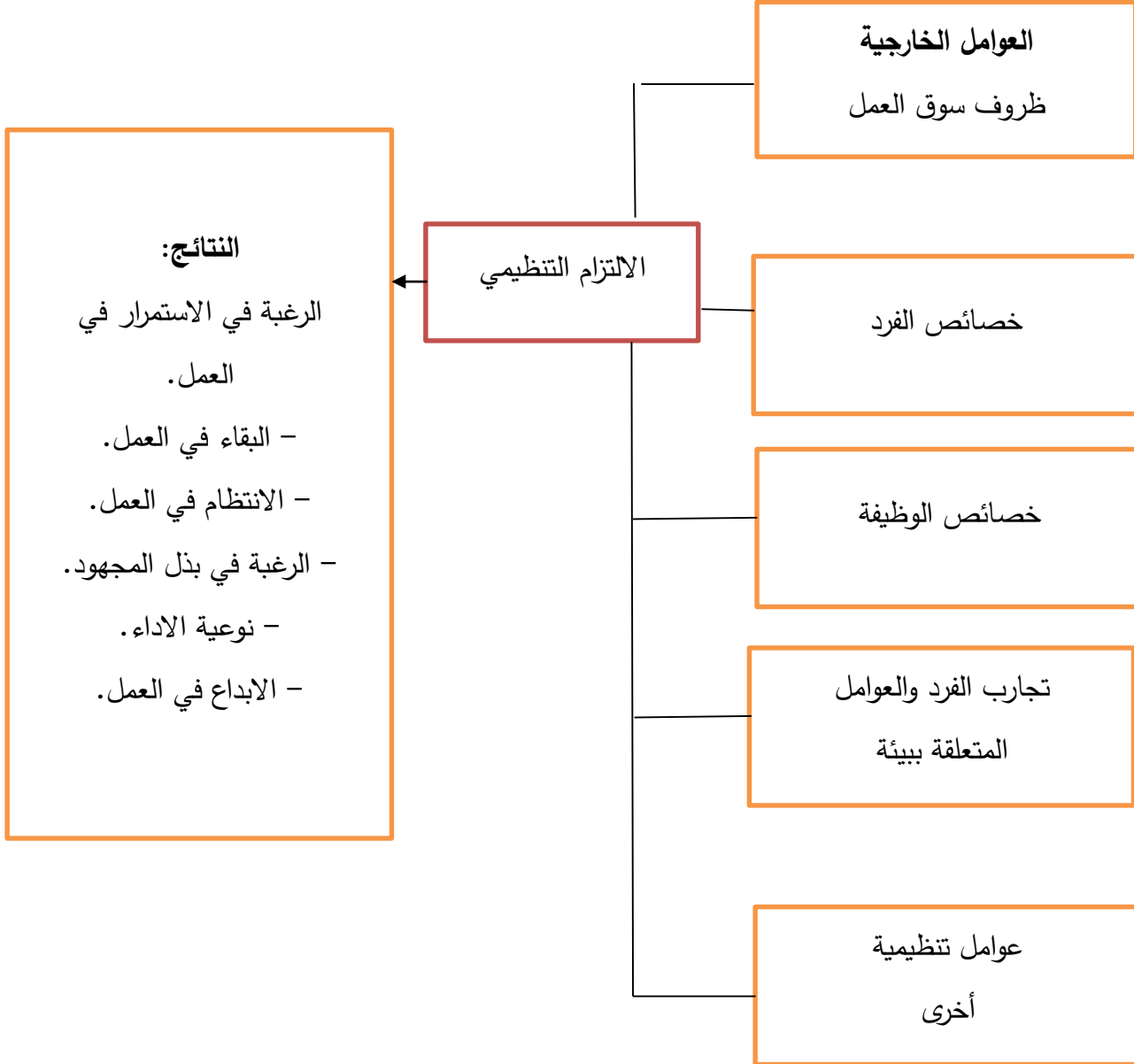
هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، إلا أن دراسات (روبرت مارشن وماناري) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي. وقد أشار (العبادي، 1420) إلى تلك العوامل التي حددها (ستيرز 1977 Steers) في ثلاث مجموعات وهي: الخصائص الشخصية، صفات وخصائص العمل، الخبرة أثناء العمل.



شكل رقم (01): يوضح مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند (Steers) المصدر: (اللوذي. 2003،

ص124)

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



شكل رقم: (02) يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي المصدر: (خطاب. 2001، ص 147)



### 7\_1\_ العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الإختيار على إتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سميا هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وإرتفاع مستوى البطالة. (الوزان، 2006، ص41)

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، وكان قرار الإختيار بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة إختيار بالنسبة للفرد ويؤدي ذلك الى إنخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالإرتفاع خاصة في بدء العمل. وتؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام، خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد. وقد تبين من بحث قامت بيه (خطاب، 2001) عن إتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وقد كان أحد أسباب في ذلك إدراك العاملين للإرتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن إنخفاض حركة الأفراد بين أقاليم الدولة، وإنخفاض فرص العمالة بها، هذا ما أثر على إتجاهات العاملين بالنسبة للالتزام التنظيمي بالإرتفاع.

### 7\_2\_ معلومات متعلقة بخصائص الفرد:

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

7.2.1. العمر: ويقصد به "عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة"، كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فلقد أثبت (لوثانز وتاييلور Taylor 1989 & Luthans)، وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزاماً بالمنظمة من نظرائهم صغار السن، بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر و الالتزام التنظيمي، ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الإرتباط الموجب بين هذين المتغيرين. (الفضلي، 1997، ص82)

### 2.2.7. عدد سنوات الخبرة:

اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات الى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي إلا أن (Buchanan 1994) توصل إلى أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة ثانية. (الوزان. 2006، ص42)

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

### 3.2.7. الجنس والحالة الاجتماعية:

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

وعلى نقيض ذلك نجد أن بعض الباحثين يرى أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤشر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أن عددا من الباحثين يؤكد أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها. (الفضلي. 1997، ص82)

### 4.2.7. المؤهل العلمي:

وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات،

وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، في حين وجد (العتيبي) أنه كلما ارتفع معدل عمر الفرد ارتفع تأهيله العلمي، و معدل التزامه التنظيمي. (الفضلي. 1997، ص83)

#### 5.2.7. المستوى الوظيفي للفرد:

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، حيث أشار (العتيبي) إلى وجود علاقة إيجابية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له (العتيبي، سواط. 1997، ص97)، وأكد (الفضلي) على العلاقة السلبية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له (الفضلي. 1997، ص84)، إذ إنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد، تراجع متوسط التزامه، ولعل السبب في ذلك هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية، خاصة فيما يتعلق بنظام الترقيّة لمراكز أعلى وتوزيع المكافآت، وتزداد الأمور تعقيداً بالنسبة لشاغلي المواقع القيادية بدرجة مدير إدارة، حيث يكاد يكون الطريق شبه مغلق أمام العديد من هؤلاء نتيجة وجود معايير أخرى لا علاقة لها بجودة الأداء لشغل المواقع الأعلى، خاصة على مستوى وكيل وزارة مما يتوقع أن ينعكس سلباً على اتجاهاتهم نحو العمل والتنظيم.

#### 6.2.7. الراتب:

يقصد به "العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام"، وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالباً أن يفي راتبه بالتزاماته المادية، وهو يتوقع أن يحقق جهده وإخلاصه للعمل عن بعض العوائد أو النواتج المرغوبة، وإن كان المديرين هم ممثلي المنظمة في مكافئة المرؤوسين، فإن الموظف يتوقع من مديره نوعاً من رد الفعل الإيجابي نحوه المتمثل في الراتب، فإن تحقق هذا التوقع، أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة، أما إذا لم يتحقق هذا التوقع وبقي الموظف مستمراً في عمله فإن التزامه يكون في الغالب بقائياً، ومن الملاحظ ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الراتب على الالتزام التنظيمي منها دراسة (زايد. 1996) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي و الالتزام المستمر و الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل. (زايد. 1996، ص163)

### 7.2.7. دوافع وقيم الأفراد:

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

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

### 3.7 عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:

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

### 4.7. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

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

**1.4.7. السياسات التنظيمية:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم (العوفي. 2005، ص 37)، وهي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، من خلال تبني سياسات و إجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات، والتي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى " بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا و الإطمئنان و الإنتماء ثم الالتزام التنظيمي". (اللوزي. 1999، ص 126)

فخصائص العمل مثلا لابد أن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات الفرد ورغباته حتى يقوم بالأداء المطلوب ويحقق الإنتاجية المتوقعة منه (الهاجري. 2003، ص52)، لأن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح (المعاني.

1999، ص47)، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في

العمل على إشباعها، وقد أشار ما سلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الإحترام وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات.

2.4.7. وضوح الأهداف والأدوار: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وكانت أدوارهم كذلك، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءات الإدارية.

3.4.7. مشاركة العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، فقد عرف دايفن المشاركة بأنها: "إندماج الفرد

عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيمايلي: (اللوزي. 1999، ص130)

\_ أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

\_ أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

\_ أنها تعمل على تنمية المهارات في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أكدت بعض الدراسات منها دراسة (زايد. 1996، ص48)، (العجمي. 1998، ص72)، أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية، كما أن المشاركة في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي، كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهماتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على التزامهم التنظيمي وكذلك على شعورهم بالعدالة التنظيمية.

#### 7.4.4.4. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الاشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي". ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي "أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم". (القريوتي. 1993، ص150)

فالمناخ التنظيمي هو "ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد"، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي. (العميان. 2005، ص307)

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

#### 7.4.4.5. إيجاد نظام مناسب للحوافز: تعبر الحافز عن "تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الاشباع المطلوب بدرجات متفاوتة- لحاجاته الناقصة" (عبد الوهاب.1982، ص:17)، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها.

لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وإنخفاض التكاليف، وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين. (عبوي. 2006، ص211)

**6.4.7. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد يرسخ معايير أداء متميز لأفرادها، مما يترتب عليه زيادة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي بالمنظمة والولاء لها. (حريم. 2004، ص340)

**7.4.7. الثقافة التنظيمية:** هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة و المديرين الإهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والطقوس و الممارسات التي طورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منها عاملا بين أعضاء التنظيم، حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء، ذلك أن للثقافات في المجتمعات تأثيرا واضحا على السلوك خارج المنظمات وداخلها، لتؤثر في عملية إتخاذ القرارات وتحديد أنماط السلوك و الإتجاهات نحو المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدير أو بمروؤوسيه. (القيوتي. 1993، ص286)

**8.4.7. نمط القيادة:** أن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الافراد. (اللوذي. 1999، ص126)

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

#### 5.7. عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:

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

كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي حيث أن المنظمات ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل التنسيق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على التزام

المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما يرى البعض الآخر أن . حصر المنظمة يؤثر إيجابيا على الالتزام حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المرؤوسين وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للتقدم أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى التزامهم. (الوزان. 2006، ص42)

بينما نجد دراسة قام بها (Stevens) والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم المنظمة، وجود الرقابة، نطاق الرقابة، مركزية السلطة وقد خلصت إلى أن أيا من هذه المتغيرات لا يرتبط بالالتزام بشكل قوي. (خطاب. 2001، ص147)

**عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو إرتباطه النفسي بالعمل أو بالمنظمة، أو عوامل تتعلق بإختياره العمل.

**عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الاشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في إتخاذ قرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

**عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد إختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن إختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. (حمادات. 2006، ص70)

### 8. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

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

### 1.8. المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة الشائعة الإستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي



للعاملين وهي تستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك مثل:

\_رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

\_مستوى أداء العاملين.

\_كثرة الغياب عن العمل.

\_دوران العمل.

\_كثرة حوادث العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث

لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

## 2.8. المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم

قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام،

ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجابياً وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس

هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

\_ إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم للعمل، وتمتاز

هذه الطريقة بسهولة.

\_ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل،

وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام

لديهم.

وفي هذا الصياغ طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات

التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها والتي سوف نتناول بعضها وهي:

(حنونة، 2006، ص 21)

\_ مقياس ثورنتين: والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام كما تضمن 7 فقرات أخرى

خماسية الاستجابة لقياس الالتزام المهني.

\_ مقياس بوتز وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة ولأئهم وإخلاصهم لها.

\_الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

وإستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

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

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

- تعزيز إستحسان المنظمة.

- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت

عن واحدة من القيم التالية: (خضير وآخرون، 1996، ص 79)

- استخدام المعرفة والمهارة.

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.

- بناء سمعة جيدة.

- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

ج- مقياس كوردين وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر وهي:

- المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر.

- المعتقدات.

- الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة.

وتم تحديد ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام

والخروج منها ب 20 فقرة إستهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين المصدر الثالث 84

فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من

المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية وهي:

\* 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

\* 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (حنونة.2006، ص22)

### 9. نتائج الالتزام التنظيمي:

يترتب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين آثارا متعددة سلبا أو إيجابا، حيث أن ذلك المستوى يؤثر على عدة متغيرات تنظيمية في العمل منها: (اللوذي. 1999، ص133)

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

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

ج- **تسرب العاملين:** يعرف (مويلي) التسرب بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا"

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

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

الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات

عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل المزايا، بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة.

ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن الوظائف الجديدة وما يتبعها من تكاليف لتدريب العاملين، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة... الخ

**زيادة أعباء العمل:** نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وجهد وإستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر، فالأفراد الذين يشعرون بالالتزام عميق إتجاه مؤسساتهم يسلكون سلوك مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الالتزام حيث أن الالتزام يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل والدلائل على ذلك: (سلطان.2004، ص21)

يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة في البحث عن وظائف جديدة. المستوى المنخفض من الالتزام يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد الأفراد الأكثر التزاما أكثر عطاء بطبيعتهم.

المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة، كل ذلك ولد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستور الالتزام التنظيمي.

وعليه تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات (على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمات) نتائج ايجابية وأخرى سلبية نوجزها فيما يلي:

#### 1.9. على مستوى الفرد:

حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل:

\_زيادة مشاعر الانتماء.

\_القوة.

\_وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. (الوزان.2006، ص 48).

بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة

بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

الأمان التصور الذاتي الإيجابي

\_قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

\_زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم إتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر

على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

### 2.9\_ على مستوى جماعة العمل:

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

\_كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:

\_انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.

\_انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

وفي هذا الصدد يرى (أوليفر Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل

مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار

جديدة ونافعة بصورة أفضل.

\_التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل إنفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

\_زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

### 3.9. على مستوى المنظمات:

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

زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر،

معدل الدوران.

زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة

إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

العقد النفسي: تعتبر " دليس روسو" باحثة وأكاديمية إستثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي،

لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تتفق " دليس روسو و سنيهال"(1998) مع هذه الفكرة حيث ترى أن

العقد النفسي هو إعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل.

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

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

جدول رقم(01): يوضح الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي. المصدر: (الصيرفي. 2005، ص232)

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

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

### خلاصة الفصل:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فيعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظّمته التي يعمل بها، نتيجة لعلاقته التبادلية مع المنظمة أو جماعة العمل أو غيرها من الجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها. وينتج عن هذه العلاقة الشعور بالواجب تجاه منظّمته والتزامه لها وشعوره بالمسؤولية تجاهها وكل مساس بها هو مساس به وعليه فالالتزام التنظيمي يبقى أهم وجهة من الصعب تجاوزها في دراسة مثل هذا الموضوع.

# الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية



### 1\_ منهج الدراسة:

لا شك ان اختيار المنهج المناسب لدراسة ما من أصعب ما يواجه الباحث، لأنه حرا في اختيار المنهج وانما طبيعة الموضوع تفرض عليه منهجا معينا، ويقصد به مجموع العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث اذ هو ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط ابعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث. (عبد المالك وليد، 2017، ص125)

كما ان طبيعة العلوم الاجتماعية تستدعي استخدام عدة مناهج للبحث تفرضها عادة نوعية الموضوع المعالج، فحسب اختيار المنهج المناسب لتصميم بحث اجتماعي يعين على الباحث الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العمل وتحدد عمليته، وبما ان موضوع الدراسة الراهنة يتمحور حول علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كأنسب منهج لهذه الدراسة، الذي يعرف بأنه" يهتم بدراسة حاضر الظواهر والاحداث بعكس المناهج الأخرى مع ملاحظة ان المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والاحداث التي يدرسها". (ماحي وكاف، 2019، ص154)

### 2\_ الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

**الحدود المكانية:** قمنا بتطبيق استبانة الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

**الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2023/04/27 الى غاية 2023/5/5

### 3\_اهداف الدراسة الاستطلاعية:

\_ جمع المعلومات والبيانات الازمة المتعلقة بالدراسة.

\_ تحديد ابعاد متغير الدراسة ومحاور الفقرات المنتمية اليه

\_ تدارك الأخطاء وإجراءات التعديلات اللازمة على الأداة قبل الشروع في الدراسة الأساسية

\_ التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات). (عبيدات، 2009، ص149)

### 4\_ عينة دراسة الاستطلاعية:

تكونت العينة من (15) استاذا واستاذة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالجامعة وتم الاعتماد على العينة العشوائية بسيطة

5\_ ادوات الدراسة الاستطلاعية:

5\_1\_ استبيان :

قامت الطالبتان ببناء استبيانين لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وفيما يلي اهم ما يعلق بالاستبيانين:

1\_ الاطلاع على عدد من دراسات السابقة ذات صلة وعلاقة بموضوع دراستنا والاستفادة منها في اعداد الاستبانة وصياغة ابعادها وفقراتها.

2\_ تم اعداد مسودة أولية من اجل عرضها على الأستاذ المشرف واخذ رأيه حول صلاحية الاستبان لهذه الدراسة ومدى ملائمتها لهذا الموضوع.

3\_ اعادة ضبط الاستبيان وتعديله بناء على رأي الأستاذ المشرف.

6\_ الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

❖ استبيان العدالة التنظيمية:

• صدق المحكمين:

ويقصد به مدى مناسبة استبيان الدراسة لجمع المعلومات بهدف التأكد من مدى صدق الاستبيان، ويتم ذلك من خلال التأكد من الصدق الظاهري للأداة والذي نعني به التأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت من أجله، وبعد صياغة فقرات الأداة ووضعها في صورتها الأولية قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وذلك لاستطلاع رأيه من حيث صلاحية الأداة من حيث:

\_مدى تغطية الفقرات للأداة

\_مدى ملائمة عبارات المتجهة الى العينة (أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)

\_حذف وازافة ما يراه مناسباً من فقرات

وقد تفضل بإبداء ملاحظات هامة وقيمة تم أخذها بعين الاعتبار وقمنا بالتعديلات بناء على ذلك.

\_استبيان العدالة التنظيمية قبل التحكيم:

الابعاد	البنود
العدالة التوزيعية	8 عبارات
عدالة الاجراءات	11 عبارة
العدالة التفاعلية	7 عبارات
المجموع	26

جدول رقم (02): يوضح عدد عبارات الاستبيان قبل التحكيم

\_استبيان العدالة التنظيمية بعد التحكيم:

الابعاد	بنود
العدالة التوزيعية	5
عدالة الاجراءات	8
العدالة التفاعلية	5
المجموع	18

جدول رقم(03): يوضح عدد عبارات الاستبيان بعد التحكيم

• صدق الاتساق الداخلي:

تم احتساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال معامل الارتباط الخطي لكارل بيرسون بين بنود والدرجة الكلية لكل بعد وكانت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الابعاد	العدالة التوزيعية	العدالة التفاعلية	عدالة الاجراءات
مقياس العدالة التنظيمية	**0.781	**0.947	**0.898
مستوى الدلالة	0.001	0.000	0.000

\*\* معامل ارتباط دال عند مستوى 0.01

\*معامل ارتباط دال عند المستوى 0.05

جدول رقم(04): يوضح معامل الارتباط بيرسون كل الابعاد بالاستبيان ككل

من خلال الجدول نلاحظ قيم معامل الارتباط بين مختلف الابعاد مع الاستبيان ككل مرتفعة وهذا ما يدل على ارتباط الابعاد بالاستبيان محصورة بين اعلى قيمة لدى بعد العدالة التفاعلية بقيمة 0.947 وأدنى قيمة لدى العدالة التوزيعية 0.781 ، وهذا ما يؤكد صدق الداخلي للاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0.006	**0.676	العبارة (01)	عدالة الاجراءات
0.012	*0.629	العبارة (02)	
0.006	**0.676	العبارة (03)	
0.000	**0.924	العبارة (04)	
0.000	**0.826	العبارة (05)	
0.000	**0.914	العبارة (06)	
0.027	*0.569	العبارة (07)	
0.000	**0.795	العبارة (08)	
0.000	**0.856	العبارة (09)	العدالة التوزيعية
0.027	*0.569	العبارة (10)	
0.000	**0.795	العبارة (11)	
0.014	*0.618	العبارة (12)	
0.000	**0.924	العبارة (13)	
0.000	**0.921	العبارة (14)	العدالة التفاعلية
0.000	**0.856	العبارة (15)	
0.000	**0.914	العبارة (16)	
0.000	**0.895	العبارة (17)	
0.000	**0.921	العبارة (18)	

\*\* معامل ارتباط دال عند مستوى 0.01

\* معامل ارتباط دال عند المستوى 0.05

#### الجدول رقم (05): يوضح علاقة ارتباط بيرسون استبيان العدالة التنظيمية وبنودها ككل

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين العبارات والاستبيان دالة احصائياً حيث ان قيمة معامل الارتباط (محصورة بين اعلى قيمة وهي 0.924 لدى العبارة رقم (04) في بعد عدالة الاجراءات وادنى قيمة 0.569 لدى العبارة (07) في عدالة الإجراءات والعبارة (10) في بعد العدالة التوزيعية)، وهي معاملات مرتفعة وادلة احصائياً حيث ان قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

• الثبات:

للتحقق من صدق وثبات الاستبيان قامت الطالبتان لحساب اختبار الفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال مخرجات:

معامل الفا كرونباخ	
0.835	معامل الثبات

الجدول رقم (06): يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ الاستبيان

من خلال هذه النتائج يتضح ان معاملات الثبات لاستبيان العدالة التنظيمية كانت أكبر من وهذا ما نستطيع القول من خلاله ان الاستبيان ثابت وصالح للدراسة.

❖ استبيان الالتزام التنظيمي:

• صدق المحكمين قبل التحكيم

الابعاد	البنود
الالتزام العاطفي	9 عبارات
الالتزام المعياري	7 عبارات
الالتزام الاستمراري	9 عبارات
المجموع	25

الجدول رقم(07) يوضح عدد عبارات الاستبيان قبل التحكيم

الابعاد	البنود
الالتزام العاطفي	6
الالتزام المعياري	5
الالتزام الاستمراري	7
المجموع	18

الجدول رقم(08) يوضح عدد عبارات استبيان الالتزام التنظيمي بعد التحكيم

• صدق الاتساق الداخلي:

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العبرة (01)	*0.549	0.034
العبرة (02)	**0.712	0.000
العبرة (03)	*0.637	0.011
العبرة (04)	*0.529	0.042
العبرة (05)	**0.769	0.001
العبرة (06)	**0.778	0.001
العبرة (07)	**0.644	0.010
العبرة (08)	**0.763	0.001
العبرة (09)	*0.529	0.042
العبرة (10)	*0.637	0.011
العبرة (11)	*0.600	0.018
العبرة (12)	**0.763	0.001
العبرة (13)	**0.660	0.007
العبرة (14)	**0.712	0.003
العبرة (15)	*0.561	0.030
العبرة (16)	**0.712	0.003
العبرة (17)	*0.584	0.022
العبرة (18)	**0.660	0.007

\*معامل ارتباط دال عند المستوى 0.05

\*\*معامل ارتباط دال عند مستوى 0.01

جدول رقم (09) : يوضح علاقة ارتباط بيرسون استبيان الالتزام التنظيمي وبنودها ككل

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى المعنوية للعبارات استبيان الالتزام التنظيمي اقل من 0.05 مما يؤكد ان هذه العبارات ترتبط بالاستبيان ارتباط مرتفع، ومن خلال معاملات الارتباط بين العبارات والمقياس في دالة احصائيا حيث ان قيمة معامل الارتباط (محصورة بين اعلى قيمة وهي 0.769 لدى العبرة رقم (05) وادنى قيمة 0.529 لدى العبرة (04) وهي معاملات مرتفعة وادلة احصائيا.

• الثبات:

للتحقق من صدق وثبات الاستبيان قامت الطالبتان لحساب اختبار الفا كرونباخ والجدول التالي رقم (10) يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال مخرجات:

معامل الفا كرونباخ	
0,708	معامل الثبات

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

7\_ نتائج الدراسة الاستطلاعية:

استنادا على النتائج المتحصل عنها والتي أظهرت إمكانية استعمال برامج SPSS في دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومن خلال الدراسات السابقة تم التوصل الى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي

\_التعرف على مكان اجراء الدراسة

\_الوقوف على افرا العينة وتأكد من ملائمتهم موضوع البحث

\_التحقق من إمكانية تطبيق أدوات الدراسة الاستطلاعية في الدراسة الأساسية.

\_التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

\_التأكد من الصياغة النهائية لفرضيات الدراسة وتأكد من البنود والابعاد المصاغة في الاستبان.

8\_ الدراسة الأساسية:

8\_1\_ عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 59 أستاذًا، وهذا حسب الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

8\_2\_ مجتمع الدراسة: هو أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

8\_3\_ أدوات جمع البيانات: وصف أداة الدراسة الاستبيان:

من خلال الدراسة الاستطلاعية واختبار استبانين العدالة التنظيمية والالتزام قامت الطالبتان بينائهما ومعرفة صدقهم وإمكانية قياسهم والاعتماد على الاستبيانين المقسمين كالتالي:

• استبيان العدالة التنظيمية:

يتكون من ثلاث ابعاد

البعد الأول: العدالة الإجرائية تتكون من 8 بنود من (8\_1)

البعد الثاني: العدالة التوزيعية تحتوي على 5 بنود من (9\_13)

البعد الثالث: العدالة التعاملية تتكون من 5 بنود (14\_18)

• استبيان الالتزام التنظيمي:

ويتكون من ثلاث ابعاد:

البعد الأول: الالتزام العاطفي يحتوي على 6 بنود من (1 الى 6)

البعد الثاني: الالتزام المعياري يتكون من 5 بنود من (7\_11)

البعد الثالث: الالتزام الاستمراري يتكون من 7 بنود (12\_18)

بالإضافة الى الجزء الأول الذي يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والاقدمية والسن.

وتم الإجابة عن بنود الاستبيان وفقا للبدائل الخماسية (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

**8\_4\_ مفتاح التصحيح:** تم عرض الاستبيان على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتعطي الإجابات اوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الاجابية)	5	4	3	2	1
الدرجة (السلبية)	1	2	3	4	5

**الجدول رقم (11): يوضح مفتاح التصحيح الخاص بالعبارات السلبية الإيجابية لكل استبيان**

حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه بان الفقرات الإيجابية في الاستبيان التي تتم الموافقة عليها بشدة تأخذ (5) والفقرة التي تتم الموافقة عليها تأخذ (4) اما الفقرة التي يتم الاجابة عليها بالحياد تأخذ (3) في حين ان الفقرة التي تكون الاجابة عليها غير موافق تأخذ (2) وكذا الفقرة التي يجاب عليها بغير موافق بشدة تأخذ (1)، و الفقرات السلبية في الاستبيان والتي تتم الإجابة عليها بموافق بشدة تأخذ (1) والفقرة التي يجاب عليها بموافق تأخذ (2) في حين ان الفقرات التي يجاب عنها ب محايد تأخذ (3) وفقرة غير موافق تأخذ (4) والفقرة غير موافق بشدة نعطيها (5).

**8\_6\_ خصائص عينة الدراسة الاساسية:**



نعرض في الجداول التالية خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

❖ خصائص أفراد العينة حسب العمر:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 الى 34	10	16.9%
من 35 الى 44	36	61%
من 45 فأكثر	13	22%
المجموع	59	100%

جدول رقم (12) خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان أغلب افراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 35 الى 44 سنة وبنسبة قدرت ب 61 % ثم يليها الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر وبنسبة مئوية تمثلت في 22% وأخيرا يأتي الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 25 الى 34 سنة بنسبة 16.9%

❖ خصائص افراد العينة حسب متغير الاقدمية:

الاقدمية	التكرار	النسبة
من 1 الى 5	13	22%
من 6 الى 10	25	42.4%
من 11 الى 15	17	28.8%
من 16 الى 20	4	6.8%
مجموع	59	100%

جدول رقم (13) خصائص افراد العين حسب متغير الاقدمية

من خلال جدول رقم (13) نلاحظ ان اغلبية افراد العينة يملكون خبرة مهنية من (6 الى 10) سنوات وذلك بنسبة 42.4%، ثم يأتي الافراد الذين تتراوح خبرتهم من (11 الى 17) وبنسبة مئوية قدرت ب 28.8%، ثم الافراد الذين تتراوح خبرتهم من (1 الى 5) سنوات بنسبة 22% وأخيرا يأتي الافراد الذين تتراوح خبرتهم من (16 الى 20) سنة بنسبة 6.8%

❖ خصائص افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	55.9%

انثى	26	44.1%
المجموع	59	100%

**جدول رقم (14) خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:**

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان غالبية افراد العينة هم ذكور والذي بلغ عددهم (33) ونسبة مقدرة ب 55.9% ويليهم الاناث والمقدر عددهم (26) ونسبة بلغت 44.1%

**8\_7\_ الأساليب الإحصائية:**

لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بعد اجراء الدراسة الميدانية والمتعلقة بالاجابة على فقرات الدراسة، تم تفريغ جميع البيانات ومعالجتها احصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS على الحاسوب وفق ما يلي:

- 1\_ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة.
- 2\_ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد وللأداة ككل.
- 3\_ معامل الفا كرونباخ لحساب درجة ثبات الاستبان.
- 4\_ معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- 5\_ وقد استعنا في تطبيق استخراج النتائج ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

# الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

### 1/ عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

الفرضية الأساسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

العدالة التنظيمية		الالتزام التنظيمي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	
0.001	0.474	

الجدول رقم (15) نتائج تحليل لاختبار بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج spss

تبين من خلال الجدول رقم (15) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.474$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

وبما ان مستوى الدلالة  $SIG=0.001$  هو اقل من  $0.01$  مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين العدالة والالتزام التنظيمي ومنه نستطيع القول ان الفرضية محققة.

2\_الفرضية الفرعية الأولى: مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية

متوسط

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التنظيمية	9.64244	55.5424
مستويات	63-78 مرتفع	47-62 متوسط
		30-46 منخفض

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستويات لمتغير العدالة التنظيمية.

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال استقراء نتائج الجدولين في الأعلى ان مستوى العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة متوسط، وذلك بعدما تم حساب المتوسط الحسابي العام، حيث قمنا بوضع معيار للحكم على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وذلك بحساب مستويات العدالة التنظيمية واعتبار ان المتوسط الحسابي الذي بلغ قيمته بين (63-78) يعبر عن مستوى مرتفع والمتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (47-62) يعبر عن مستوى عدالة تنظيمية متوسط، والمتوسط الذي انحصرت قيمته بين (30-46) مستوى ضعيف للعدالة التنظيمية. ومن خلال النتائج نلاحظ ان عينة الدراسة تحصلت على متوسط حسابي بلغ (55.5424) وعليه نلاحظ انحصار هذه النتيجة في مستوى متوسط من العدالة التنظيمية ومن خلاله نستطيع القول ان الفرضية التي تقرر بوجود مستوى شعور بالعدالة التنظيمية ومتوسط قد تحققت

### 3\_الفرضية الفرعية الثانية: مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية

متوسط

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الالتزام التنظيمي	59.0169	7.16912	
مستويات	58-74 مرتفع	41-57 متوسط	30-46 منخفض

يبين الجدول رقم (17) متوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستويات من خلال مخرجات spss

تنص هذه الفرضية على ان مستوى شعور بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط ولاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والانحراف المعياري كما هو كوضح في الجدول أعلاه.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17) ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة متوسط، وذلك بعدما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث قمنا بوضع معيار للحكم على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وذلك بحساب مستويات الالتزام التنظيمي أعلاه واعتبار ان المتوسط الحسابي الذي بلغ قيمته بين (58-74) يعبر عن مستوى مرتفع والمتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (41-57) يعبر عن مستوى عدالة تنظيمية متوسط، والمتوسط الذي انحصرت قيمته بين (30-46) مستوى منخفض للالتزام التنظيمي . ومن خلال النتائج نلاحظ ان عينة الدراسة تحصلت على متوسط حسابي بلغ (59.016) وعليه نلاحظ انحصار هذه النتيجة في مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي ومن خلاله نستطيع القول ان الفرضية التي تقرر بوجود مستوى شعور بالالتزام التنظيمي متوسط لم تتحقق.

4\_الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي

العدالة الإجراءات		الالتزام التنظيمي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.265	0.148	

الجدول رقم (18) نتائج تحليل لاختبار بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج spss

تبين من خلال الجدول (18) أعلاه ان قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.148$  وهذا يدل على عدم وجود علاقة طردية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي

وبما ان مستوى الدلالة  $SIG=0.265$  وهو اعلى من  $0.01$  مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية الوجود توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي، ونقبل فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي ومنه نقول ان الفرضية غير محققة.

5\_الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي

العدالة التفاعلية		الالتزام التنظيمي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**0.474	

الجدول رقم (19) نتائج تحليل لاختبار بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج spss

تبين من خلال الجدول (19) أعلاه ان قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.474$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي.

وبما ان مستوى الدلالة  $SIG=0.000$  وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة لذلك نرفض فرضية العدم لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين العادلة التفاعلية والالتزام التنظيمي ومنه نقول أن الفرضية محققة.



## 6\_الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي

الجدول رقم (20) نتائج تحليل لاختبار بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي.

العدالة التوزيعية		الالتزام التنظيمي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.003	0.379	

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج spss

تبين من خلال الجدول (20) أعلاه ان قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.379$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي.

وبما ان مستوى الدلالة  $SIG=0.003$  وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة لذلك نرفض فرضية العدم لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي ونقبل فرضية الوجود الفائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين العادلة التوزيعية والالتزام التنظيمي ومنه نقول ان الفرضية محققة

2/ مناقشة النتائج:

**1\_2\_ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وبين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وبعد فحص العلاقة عن طريق معامل الارتباط والبينة في الجدول رقم (15) كانت قيمة المعامل دالة مما يعكس ان العدالة التنظيمية في الوسط الجامعي تعتبر كمحدد للالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العموم الإنسانية والاجتماعية ، وحسب اعتقاد الباحثان وجود العدالة التنظيمية ومستوياتها مرتبط العقد لنفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة هذا العقد الذي ينطوي على العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، وعلى أساسها يقدم الفرد اداءات بموجب ذلك تمنحه المنظمة الحوافز المناسبة، إضافة الى منحه الفرصة في المساهمة والتخطيط لإهداف المنظمة من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات الوظيفية مما يشعره بالثقة في التعامل الجيد في الوسط المهني، وبالتالي ستقدم المزيد من سلوكيات الدعم والمساعدة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة دراسة **سمية جقيدل 2014** وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائي الى ان مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة كان مرتفع ، كما بينت نتائج الدراسة انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وتوافقت أيضا مع دراسة **صالح زكي 2019** والتي واسفرت النتائج عن ان العدالة تؤثر على الالتزام ومشاركة المعرفة وأداء الشركة و أيضا يؤثر الالتزام التنظيمي يؤثر على مشاركة المعرفة وأداء الشركة وأيضاً هذا ما اتفقت مع دراستنا الحالية مع دراسة **علاء جميل يزن محمود 2020** العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بيم معلمي المدارس.

**2\_2\_ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية متوسط:

ومن خلال الفرضية الفرعية الرابعة في الجدول(16) و التي تقر بوجود مستوى شعور بالعدالة التنظيمية متوسط، ويمكن تفسير ذلك حسب اعتقاد الباحثان على عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية والوضوح، وهذا ما توصلت اليه نتائج دراسة **عز الدين بن يحيى 2017** اثر العدالة

التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية توصلت نتائج الدراسة الى ان إحساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع ابعادها جاء متوسطا، لدى عمال مؤسسات الباي، واتفقت ايضا مع دراسة شبوكي عبد السلام 2018 العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ولقد توصل إلى نتيجة مفادها أنه وبرغم النقص الحاد للعدالة التنظيمية وخاصة في التوزيع وإجراءاته بمستوى دلالة 0.248 - 0.611 على التوالي، إلا أن موظفي المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت-الخروب يحافظون على ذلك المستوى المتوسط من الأداء الوظيفي، من خلال تمسكهم بالقيمة المتوسطة للعدالة التفاعلية بمستوى دلالة 0.000 وهذا أيضا ما توصلت اليه دراسة هادي بن راشد بن حثلين العجمي 2020 حيث اظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الاحساء من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.005 بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس تعزى الة متغير المؤهل العلمي.

## 2\_3\_ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مرتفع

وترى الباحثان ان مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين كان مرتفع لعدة أسباب: قد يكون هذا الالتزام نتيجة اهتمام أساتذة بمصير الكلية التي يعملون بها، واستعدادهم لتقديم مجهود اكبر لانجاح العمل فيها وقد يؤول سبب ذلك أيضا إلى إدراك الأساتذة بأن الكليات جديرة بالعمل فيها، لذلك يتفخرون أمام أصدقائهم ومعارفهم بأنهم يعملون فيها ويمتلكون هذه المهنة المحترمة ذات المكانة المرموقة في مجتمعنا، مما يدفع الأساتذة للحفاظ على هذه الفرصة التي لم تيسر للكثيرين وتصريحهم بأنهم سعداء باختيارهم، واستعدادهم لقبول أي عمل في جامعاتهم للبقاء فيها.

وفي نفس السياق، فقد أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الالتزام التنظيمي من خلال ما تقدمه للفرد من امتيازات، كما هو الحال في الجامعات، وقد قسمت العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الالتزام لدى العاملين إلى قسمين: شخصية، وتنظيمية، فالعوامل الشخصية من شأنها أن تزيد من درجة الالتزام والتي تتمثل بخلفية الموظف وثقافته، والنظرة الإيجابية لذاته، والرغبة في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل له، أما العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تزيد من درجة الالتزام، تتمثل في محتوى العمل، طبيعته، خصائصه، نمط القيادة الإدارية، بيئة التنظيم والمناخ التنظيمي بشكل عام

وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول فرض الصفري أي ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية مرتفع ( علاء جميل يزن محمود2020 ) والتي توصلت الى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى افراد العينة المتمثلة في اساتذة المدراس الابتدائية

## 2\_4\_ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي

ان العدالة الإجرائية المطبقة في الكلية لا علاقة لها بالالتزام الأستاذ الجامعي، باعتبار ان الجامعة مؤسسة وعمل الأستاذ عمل تعليمي، وهذا ما يفرض عليهم الالتزام بغض النظر على متغيرات أخرى والتي من بينهم العدالة التنظيمية بعد حساب درجة معامل الارتباط بيرسون تم التوصل الى عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى افراد العينة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة Moorman(1991) التي هدفت الى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي و سلوكات المواطن التنظيمية حيث توصلت نتائجها الى ان عدالة الإجراءات تعتبر مؤشر من مؤشرات الالتزام التنظيمي ولم تتفق أيضا مع دراسة أدم إسحاق التي توصلت نتائجها الى ان عدالة الإجراءات لا تؤثر على ممارسة المرؤوسين سلوك المواطن التنظيمية، وهذا ما توصلت اليه دراسة زروقي خولة بعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة بجميع ابعادها مع الالتزام التنظيمي.

## 2\_5\_ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي

من خلال عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية في الجدول(19) وجود علاقة دالة احصائيا بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي ويمكن تفسير هذه النتائج على أساس انه العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام علاقة طردية إيجابية أي ان كلما كان هناك عدالة تفاعلية داخل الجامعة كلما زادت الالتزام التنظيمي داخلها فالأسلوب الذي يعامل به عضو هيئة التدريس عند تنفيذ اجراء تنظيمي معين في المؤسسة الجامعية يمكن ان ينعكس ويؤثر في احساسه بالعدالة التنظيمية وفي احساسه بعدالة التفاعلية، يمكن ان تعكس عدالة التفاعلية ملامح العلاقات الشخصية بين المسؤول والأساتذة، وبنسبة الاحترام والتقدير والتفاعلات الحاصلة بين المسؤول والاساتذة كما تعكس درجة تطبيق الاجراءات الرسمية بصورة صحيحة، مما له انعكاس على ولاء والالتزام الاساتذة لمؤسستهم الجامعية التي هم موظفون فيها،

حيث يتأثر التزام سلبا او ايجابيا بثقافة المنظومة وما تحويه من قيم تنظيمية تجاه العمل والافراد، سواء كانت أنظمة او قرارات او سلوكيات وغيرها كما يتأثر ايضا بتقييم الفرد الشخصية تجاه اعمل ومدى طموحاته و أنماط سلوكياته وهذا ما توصلت اليه نتائج دراسة محمد در 2015 العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس خلصت الدراسة إلى أنه هناك انعكاس للعدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، حيث أن مفهوم العدالة التنظيمية والذي هو متغير مستقل انعكس ايجابيا على تحقيق الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس والذي هو متغير تابع، وأن هناك علاقة وثيقة وقوية بين المتغيرين، حيث كلما تحققت العدالة التنظيمية (خاصة العدالة التفاعلية) والمتمثلة في أبعادها في المؤسسة الجامعية تحقق الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس لمؤسستهم الجامعية التي هم موظفين فيها.

## 2\_6 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي

يعتبر من عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى في الجدول (20) وجود علاقة دالة احصائيا بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي ويمكن تفسير هذه النتائج على أساس انه كلما كانت عدالة التوزيع الذي يتميز بعدالة في المهام والأجور والمكافآت بحيث ان أي شخص يعمل في مناخ جيد يتميز بعدالة توزيع ونخص بالذكر الأستاذ الجامعي الذي يشعر بالطمأنينة والراحة وكذلك الاستقرار الذي يجده نظرا لإحساسه بيئة عمله وتقديرها لجهوده وهذا ما يخلق لديه الرضا والالتزام ، فيعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية 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، وقد حددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

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

قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية الجنس العرق القابلية، ويجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على ، تقديم

الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظم وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية. قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخري بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. دراسة (السنوسي، 2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، توزيعية ومستويات أدائهم الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج إحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام وأيضاً لديهم إحساس بعدالة التوزيع متوسط.

### نتائج الدراسة:

\_ توجد علاقة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

\_ مستوى العدالة التنظيمية المطبقة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط

\_ مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مرتفع

\_ توجد علاقة دالة إحصائياً بين عدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

\_ لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

\_ توجد علاقة دالة إحصائياً بين عدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مقترحات الدراسة:

- في ضوء الطرح النظري و النتائج التي توصلنا اليها كان لابد من ان نتقدم ببعض التوصيات:
- التعمق اكثر في دراسة العدالة التنظيمية لدى اساتذة التعليم العالي باعتبارها الفئة الهامة في المجتمع.
  - دراسة العجالة التنظيمية في كافة جوانبها مع الاخذ بعين الاعتبار علاقتها بالالتزام التنظيمي.
  - دراسة الالتزام التنظيمي و علاقته ببعض العوامل الاخرى ،كالولاء .
  - الوقوف على العوامل التي تخلق عدم الالتزام لدى الاساتذة ووضع الحلول لها ومعالجتها.
  - الزيادة في الالتزام الاساتذة في وظائفهم وذلك لزيادة دافعيتهم من خلال تزويد الحوافز سواء المادية او المعنوية من اجل النهوض بأهداف المؤسسة و الذي يمثل الاهداف التربوية بالدرجة الاولى.
  - توفير الامكانيات و الوسائل التي تساعد الاساتذة على تأدية مهامهم ووظائفهم بدقة وسهولة.
  - الاهتمام بجانب العلاقات الانسانية داخل الكلية من اجل خلق مناخ يسوده التعاون و الانسجام مما يساعد على رفع الروح المعنوية للأساتذة وبالتالي الزيادة في الالتزام.
  - توفير ظروف مادية و تنظيمية جيدة من اجل تحسين المناخ التنظيمي لزيادة الاداء.
  - اعطاء الفرص للأساتذة في اتخاذ القرارات الى جانب المسؤولين لتحسيسهم بالثقة من جهة وتدريبهم على تحمل المسؤولية من جهة اخرى.

## خاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز ومن خلال دراستنا الحالية، تبين انه من أهم محددات نجاح أو فشل المنظومة التعليمية فتحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها ،لما له من أثر إيجابي على نجاحها وذلك من خلال العدالة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة ،ومنح العاملين فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الايجابية كالتركيز على العمل والانجاز ،كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك في التزامهم لمؤسستهم، ومدى شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز لها ،ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، وذلك بإنجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات لأوامر وتعليمات العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيها، وعدم التغيب والتأخر الدائم في العمل، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه، إذن فالعدالة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي، حيث تمثل عدالة المنظمة المحرك الأساسي لالتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة.

وفيما يخص توزيع الأجور والمكافئات وايضا حسن المعاملة، وهذا ما يؤدي بضرورة إلى الالتزام والرغبة في الاستمرار بالعمل. وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيانين وضعا خصيصا لقياس هذه العلاقة بعد تحكيمه وضبطه ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن للعدالة التنظيمية علاقة بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع ، عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي. عاد عدالة الإجراءات، وانطلاقا مما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية ودراسة معمقة



# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. القرآن الكريم، سورة النحل، الآية رقم 90
2. أحمد محمد جعفر الكايد: (1999) الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الاردنية- دراسة ميدانية - من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن
3. بشير محمد وآخرون الدرويش،(2005) ، البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية الأسس
4. التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد(26) ، العدد.(2)
5. جاري ديسلر،(2012) ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد أحمد؛ جودة، عبد المحسن عبد المحسن، الرياض :دار المريخ للنشر.
6. جمال ابن منظور : (1957) لسان العرب، باب الميم، فصل اللام، ج1،4،5،10، دار المعارف، القاهرة، مصر.
7. جيرينبرج جيرالد، براون روبرت، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي رفاعي و إسماعيل
8. زهور جمال الدين السنوسي،(2003) ، " العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي ."رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم إدارة الأعمال.
9. حسين حريم : (1997) السلوك التنظيمي - سلوك الافراد في المنظمات دار زهران للنشر والتوزيع، دط، عمان
10. ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض) ب ب ت : (منهجية البحث العلمي، ب ط.
11. محمد أحمد خالد الوزان : (2006) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة - على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
12. محمد الصيرفي : (2005) السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، دط ، الاسكندرية.
13. محمد الطعامنة، ؛ الشاوي، أحلام رجب(2011) ، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

14. محمد حسن حمادات، محمد (2006) ، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى الديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، ط 1.
15. محمد قاسم القريوتي: (1993) السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية - دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان.
16. محمد مزياني: (2003) العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الافراد والمنظمات، دار الغرب، د ط ، وهران.
17. محمد يونس مجدي: (2013) استراتيجيات إدارة الصراع بمدارس التعليم الابتدائي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين دراسة ميدانية بمنطقة القيصم التعليمية، مجلة التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد. (2)
18. الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، معهد الادارة العامة، مجلد (19) ،
19. ملوح المطيري ثامر: (1998) فلسفة الفكر الاداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط 1 ، الرياض.
20. نماء العبيدي، جواد (2012) ، " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 24
21. سامر عبد المجيد البشابشة: (2008) أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية - دراسة ميدانية - المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد (4).
22. سامر عبدالمجيد البشابشة، (2008) ، " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية . " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد الرابع، العدد الرابع، ص ص. 460- 427
23. سامي ابراهيم حمادة حنونة: (2005) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
24. سامية أبو ندا، خميس (2007) ، " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية . "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال

25. سعود محمد العتيبي ، طلق عوض الله سواط: (1997) الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة
26. سلطان، سوزان أكرم؛ السعود، راتب(2006) ، " العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها . "مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الحادي والعشرون، العدد الرابع
27. سلطان، سوزان السعود، راتب؛(2009) ، " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد الخامس والعشرون، العدد(1+2)
28. سوزان سلطان راتب السعود، : (2008) سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد(9) ، العدد.(4)
29. سيد محمد جاد الرب،(2010) ، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، مطابع الدار الهندسية.
30. عامر علي العطوي، حسين(2007) ، " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي . "مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول
31. عايذة سيد خطاب : (2001) العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر .
32. عبد السميع حسنين جاد الرب : (2004) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام والمفاهيم والمناهج، طرابلس :المكتب الوطني للبحث والتطوير، ط.1
33. علوان، قاسم نايف(2007) ، " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري :دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
34. عمار الطيب كشرود،(1995) ، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، بنغازي :جامعة
35. فضل صباح الفضلي : (1997) علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه
36. صابرين أبو جاسر مراد نمر(2010) ، " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد
37. راشد شعيب العجمي : (1998) تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة معهد الادارة العامة، مسقط.

38. خالد الهاشمي الشك، (2007)، "العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تحليلية على جامعة المرقب. رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم.
39. خالد ظافر الهاجري: (2003) العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعود، كلية الادب، الرياض.
40. لطفي ابراهيم خضر: (2000) دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، دط، القاهرة.
41. اللوزي: (2003) التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر، موسى دط، عمان.

المراجع باللغة الاجنبية:

**A. Book :**

1. Robert Kreinter, & Angelo, Kinick, "Organizational Behavior Fifth Edition", Irwin, Mc graw B. Periodical
2. Adams, j,S,(1965): "Towards an understanding of Inequity" journal of Abnormal and Social Psychology
1. Brockner, J. (2002): " Making Sense of Procedural fairness : How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorability" Academy of Management Review,vol (27)
1. Ishak, N. A & Adam, s.s, (2000): "The Effects of leader Member Exchange on Organizational justice and Organizational citizenship Behavior Empirical study" European journal of social sciences, vol (8),N

2. Folger, R, and Greenberg, j, (1993): "Procedural justice : An Interpretive Analysis of personnel systems", Research in personnel and Human Resource Management, vol (3)
3. Konovsky, M, and Folger, R, "The Effects of procedural and Distributive justice on Organizational citizenship Behavior", En ployee Responsibilities and Rights, vol(4), N(3)

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم اجتماعية

استمارة البحث حول موضوع:



## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بكلية علوم اجتماعية والإنسانية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس التنظيم وعمل

من اعداد الطلبة:

\_سلامي أمال

-شنة أحلام

ضع علامة X أمام الإجابة المختارة

في اطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر علم النفس تنظيم وعمل، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، نتمنى أن تقدموا لنا دعمكم في دراستنا هذه بإجاباتكم الجدية مع العلم أن هذه المعلومات سرية وتستعمل لأغراض عملية فقط.

الطلبة



## قائمة الملاحق

### البيانات الأولية:

الجنس: ذكر:  :

السن: من 25 الى 34  ، من 35 الى 44  ، من 45 فأكثر

الاقدمية: من 1 الى 5 سنوات  6 الى 11 سنة  سنة فأكثر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوفى بشدة	العدالة الاجرائية	
					01 يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على جميع الأساتذة بدون استثناء	
					02 توجد في الكلية قوانين وأنظمة تسهل عملية الالتزام بها	
					03 أشعر أن هناك تحيز في تطبيق القرارات الإدارية	
					04 تحرص إدارة القسم على أن يبدي كل عضو رايه قبل اتخاذ القرارات	
					05 يعتمد الرئيس المباشر في تقييم الأداء على ما يبذله الأستاذ من جهد وما يحققه من انجاز	
					06 القرارات بخصوص وظيفتي على أساس معلومات كافية	
					07 لا يسمح للأستاذ بمعارضة أي قرار اداري	
					08 نادرا ما ترتبط الترقيات بالأداء الذي يحققه الأستاذ	
					09 يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي ابذلها	
					10 اعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا	
					11 تقدم لي الكلية امتيازات مماثلة لغيري في كليات اخرى	
					12 توزع الحوافز المادية على الأساتذة حسب الاستحقاق	
					13 أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله	
					14 تحترم الإدارة آراء الأساتذة واقتراحاتهم	
					15 يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة ويتم مناقشتها مع الإدارة	
					16 تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	
					17 تعمل الإدارة على تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة مه جميع الأساتذة بدون تمييز	
					18 يعمل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة	

## قائمة الملاحق

### المقياس العدالة التنظيمية:

### -مقياس الالتزام التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	موافق بشدة	الالتزام العاطفي	
					01	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن الكلية أمام الآخرين
					02	أشعر بإحساس قوي بإنتمائي لهذه الكلية
					03	أشعر بارتباط عاطفي تجاه الكلية التي أعمل بها
					04	أعتبر مشاكل الكلية التي اعلم بها جزءا من مشاكلي الخاصة
					05	المناخ الودي السائد في كليتي يدفعني الى التمسك بالبقاء فيها
					06	أشعر بأنني جزء من هذه الكلية
					07	تعتبر كليتي هي المكان الذي أفضل العمل فيه
					08	أحرص على بقائي في هذه الكلية حتى لو خسرت ماديا
					09	لا يربطني بالكلية سوى العمل
					10	تهمني سمعة ومستقبل الكلية التي أعمل فيها
					11	هناك فضل للكلية في بناء حياتي الوظيفية
					12	أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة
					13	لدى استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد
					14	أصاب بالارتباك اذا تركت عملي في الكلية
					15	اشعر انني ارتكبت خطأ كبير عندما قبلت العمل في هذه الكلية
					16	بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل
					17	يدفعك التزامك الأخلاقي اتجاه زملائك للبقاء في هذه الكلية
					18	أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في الكلية

مخرجات SPSS:

CORRELATIONS

/VARIABLES=الالتزام B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		10-MAY-2023 12:49:55
Commentaires		
Entrée	Données	H:\2_1 العدالة و الالتزام التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	15
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=الالتزام B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,11

Corrélations

	الالتزام	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	
الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,549*	,712**	,637*	,529*	,769**	,778**	,644**	,763**	,529*	,637*
	Sig. (bilatérale)		,034	,003	,011	,042	,001	,001	,010	,001	,042	,011
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B1	Corrélation de Pearson	,549*	1	,810**	,157	-,123	,696**	,539*	,573*	,582*	-,123	,157
	Sig. (bilatérale)	,034		,000	,577	,662	,004	,038	,026	,023	,662	,577
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B2	Corrélation de Pearson	,712**	,810**	1	,484	,190	,756**	,820**	,796**	,710**	,190	,484
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,067	,498	,001	,000	,000	,003	,498	,067
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B3	Corrélation de Pearson	,637*	,157	,484	1	,605*	,332	,466	,440	,240	,605*	1,000*
	Sig. (bilatérale)	,011	,577	,067		,017	,227	,080	,100	,389	,017	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B4	Corrélation de Pearson	,529*	-,123	,190	,605*	1	,123	,409	,115	,476	1,000*	,605*
	Sig. (bilatérale)	,042	,662	,498	,017		,664	,130	,683	,073	,000	,017
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B5	Corrélation de Pearson	,769**	,696**	,756**	,332	,123	1	,842**	,711**	,679**	,123	,332
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,001	,227	,664		,000	,003	,005	,664	,227
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B6	Corrélation de Pearson	,778**	,539*	,820**	,466	,409	,842**	1	,663**	,720**	,409	,466
	Sig. (bilatérale)	,001	,038	,000	,080	,130	,000		,007	,002	,130	,080

N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
B7	Corrélation de Pearson	,644**	,573*	,796**	,440	,115	,711**	,663**	1	,580*	,115	,440
	Sig. (bilatérale)	,010	,026	,000	,100	,683	,003	,007		,023	,683	,100
N		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B8	Corrélation de Pearson	,763**	,582*	,710**	,240	,476	,679**	,720**	,580*	1	,476	,240
	Sig. (bilatérale)	,001	,023	,003	,389	,073	,005	,002	,023		,073	,389
N		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B9	Corrélation de Pearson	,529*	-,123	,190	,605*	1,000*	,123	,409	,115	,476	1	,605*
	Sig. (bilatérale)	,042	,662	,498	,017	,000	,664	,130	,683	,073		,017
N		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B10	Corrélation de Pearson	,637*	,157	,484	1,000*	,605*	,332	,466	,440	,240	,605*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	,577	,067	,000	,017	,227	,080	,100	,389	,017	
N		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B11	Corrélation de Pearson	,600*	,064	,118	,304	,119	,428	,309	,107	,206	,119	,304
	Sig. (bilatérale)	,018	,822	,676	,270	,672	,112	,262	,704	,461	,672	,270
N		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B12	Corrélation de Pearson	,763**	,166	,169	,421	,581*	,445	,400	,222	,436	,581*	,421
	Sig. (bilatérale)	,001	,554	,548	,118	,023	,097	,139	,427	,104	,023	,118
N		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B13	Corrélation de Pearson	,660**	,283	,321	,641**	,552*	,239	,201	,267	,430	,552*	,641**
	Sig. (bilatérale)	,007	,308	,244	,010	,033	,391	,473	,336	,110	,033	,010
N		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B14	Corrélation de Pearson	,712**	,810**	1,000*	,484	,190	,756**	,820**	,796**	,710**	,190	,484



B2	Corrélation de Pearson	,118	,169	,321	1,000**	,444	1,000**	,563*	,321
	Sig. (bilatérale)	,676	,548	,244	,000	,098	,000	,029	,244
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
B3	Corrélation de Pearson	,304	,421	,641**	,484	,433	,484	,494	,641**
	Sig. (bilatérale)	,270	,118	,010	,067	,107	,067	,061	,010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
B4	Corrélation de Pearson	,119	,581*	,552*	,190	,010	,190	,410	,552*
	Sig. (bilatérale)	,672	,023	,033	,498	,972	,498	,129	,033
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
B5	Corrélation de Pearson	,428	,445	,239	,756**	,469	,756**	,467	,239
	Sig. (bilatérale)	,112	,097	,391	,001	,078	,001	,079	,391
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
B6	Corrélation de Pearson	,309	,400	,201	,820**	,408	,820**	,466	,201
	Sig. (bilatérale)	,262	,139	,473	,000	,131	,000	,080	,473
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
B7	Corrélation de Pearson	,107	,222	,267	,796**	,344	,796**	,444	,267
	Sig. (bilatérale)	,704	,427	,336	,000	,210	,000	,098	,336
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
B8	Corrélation de Pearson	,206	,436	,430	,710**	,195	,710**	,567*	,430
	Sig. (bilatérale)	,461	,104	,110	,003	,485	,003	,027	,110
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
B9	Corrélation de Pearson	,119	,581*	,552*	,190	,010	,190	,410	,552*
	Sig. (bilatérale)	,672	,023	,033	,498	,972	,498	,129	,033

N	15	15	15	15	15	15	15	15	
B10	Corrélation de Pearson	,304	,421	,641**	,484	,433	,484	,494	,641**
	Sig. (bilatérale)	,270	,118	,010	,067	,107	,067	,061	,010
N		15	15	15	15	15	15	15	15
B11	Corrélation de Pearson	1	,637*	,453	,118	,604*	,118	,159	,453
	Sig. (bilatérale)		,011	,090	,676	,017	,676	,571	,090
N		15	15	15	15	15	15	15	15
B12	Corrélation de Pearson	,637*	1	,596*	,169	,314	,169	,257	,596*
	Sig. (bilatérale)	,011		,019	,548	,255	,548	,356	,019
N		15	15	15	15	15	15	15	15
B13	Corrélation de Pearson	,453	,596*	1	,321	,249	,321	,717**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,090	,019		,244	,372	,244	,003	,000
N		15	15	15	15	15	15	15	15
B14	Corrélation de Pearson	,118	,169	,321	1	,444	1,000**	,563*	,321
	Sig. (bilatérale)	,676	,548	,244		,098	,000	,029	,244
N		15	15	15	15	15	15	15	15
B15	Corrélation de Pearson	,604*	,314	,249	,444	1	,444	-,012	,249
	Sig. (bilatérale)	,017	,255	,372	,098		,098	,967	,372
N		15	15	15	15	15	15	15	15
B16	Corrélation de Pearson	,118	,169	,321	1,000**	,444	1	,563*	,321
	Sig. (bilatérale)	,676	,548	,244	,000	,098		,029	,244
N		15	15	15	15	15	15	15	15
B17	Corrélation de Pearson	,159	,257	,717**	,563*	-,012	,563*	1	,717**



Sig. (bilatérale)	,571	,356	,003	,029	,967	,029		,003	
N	15	15	15	15	15	15	15	15	
B18	Corrélation de Pearson	,453	,596*	1,000**	,321	,249	,321	,717**	1
Sig. (bilatérale)	,090	,019	,000	,244	,372	,244	,003		
N	15	15	15	15	15	15	15	15	

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

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

#### RELIABILITY

/VARIABLES=الالتزام A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

#### Fiabilité

##### Remarques

Sortie obtenue	10-MAY-2023 12:51:23	
Commentaires		
Entrée	Données	H:\2_1 العدالة و الالتزام التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=الالتزام A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	19

Remarques

Sortie obtenue		10-MAY-2023 12:52:00
Commentaires		
Entrée	Données	H:\2_1 العدالة و الالتزام التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=العدالة التنظيمية A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,25
	Temps écoulé	00:00:00,28

Remarques

Sortie obtenue		10-MAY-2023 12:59:42
Commentaires		
Entrée	Données	H:\2_1 العدالة و الالتزام التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=الالتزام B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,22
	Temps écoulé	00:00:00,20

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=العدالة، التنظيمية، العدالة A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

#### Corrélations

##### Remarques

Sortie obtenue		10-MAY-2023 13:01:28
Commentaires		
Entrée	Données	H:\2_1 العدالة و الالتزام التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=العدالة التنظيمية A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,23
	Temps écoulé	00:00:00,24

### Corrélations

	العدالة التنظيمية	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
العدالة التنظيمية	1	,676**	,629*	,676**	,924**	,826**	,914**	,569*	,795**	,856**
Corrélation de Pearson										
Sig. (bilatérale)		,006	,012	,006	,000	,000	,000	,027	,000	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A1	,676**	1	,429	1,000*	,604*	,535*	,659**	,184	,453	,598*
Corrélation de Pearson										
Sig. (bilatérale)	,006		,111	,000	,017	,040	,008	,511	,090	,019

قائمة الملاحق

N		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A2	Corrélation de Pearson	,629*	,429	1	,429	,430	,706**	,554*	,248	,400	,601*
	Sig. (bilatérale)	,012	,111		,111	,110	,003	,032	,372	,139	,018
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A3	Corrélation de Pearson	,676**	1,000*	,429	1	,604*	,535*	,659**	,184	,453	,598*
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,111		,017	,040	,008	,511	,090	,019
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A4	Corrélation de Pearson	,924**	,604*	,430	,604*	1	,717**	,856**	,582*	,829**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,110	,017		,003	,000	,023	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A5	Corrélation de Pearson	,826**	,535*	,706**	,535*	,717**	1	,863**	,146	,623*	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,040	,003	,040	,003		,000	,604	,013	,005
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A6	Corrélation de Pearson	,914**	,659**	,554*	,659**	,856**	,863**	1	,336	,678**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,032	,008	,000	,000		,220	,005	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A7	Corrélation de Pearson	,569*	,184	,248	,184	,582*	,146	,336	1	,461	,452
	Sig. (bilatérale)	,027	,511	,372	,511	,023	,604	,220		,084	,091
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A8	Corrélation de Pearson	,795**	,453	,400	,453	,829**	,623*	,678**	,461	1	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000	,090	,139	,090	,000	,013	,005	,084		,003
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A9	Corrélation de Pearson	,856**	,598*	,601*	,598*	,848**	,682**	,804**	,452	,704**	1







قائمة الملاحق

	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A5	Corrélation de Pearson	,146	,623*	,630*	,717**	,806**	,682**	,863**	,802**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,604	,013	,012	,003	,000	,005	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A6	Corrélation de Pearson	,336	,678**	,514	,856**	,898**	,804**	1,000**	,855**	,898**
	Sig. (bilatérale)	,220	,005	,050	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A7	Corrélation de Pearson	1,000**	,461	,163	,582*	,458	,452	,336	,425	,458
	Sig. (bilatérale)	,000	,084	,563	,023	,086	,091	,220	,114	,086
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A8	Corrélation de Pearson	,461	1,000**	,556*	,829**	,706**	,704**	,678**	,678**	,706**
	Sig. (bilatérale)	,084	,000	,031	,000	,003	,003	,005	,005	,003
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A9	Corrélation de Pearson	,452	,704**	,487	,848**	,826**	1,000**	,804**	,751**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,091	,003	,065	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A10	Corrélation de Pearson	1	,461	,163	,582*	,458	,452	,336	,425	,458
	Sig. (bilatérale)		,084	,563	,023	,086	,091	,220	,114	,086
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A11	Corrélation de Pearson	,461	1	,556*	,829**	,706**	,704**	,678**	,678**	,706**
	Sig. (bilatérale)	,084		,031	,000	,003	,003	,005	,005	,003
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A12	Corrélation de Pearson	,163	,556*	1	,407	,426	,487	,514	,554*	,426

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,563	,031		,133	,113	,065	,050	,032	,113
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A13	Corrélation de Pearson	,582*	,829**	,407	1	,906**	,848**	,856**	,854**	,906**
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,133		,000	,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A14	Corrélation de Pearson	,458	,706**	,426	,906**	1	,826**	,898**	,851**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,086	,003	,113	,000		,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A15	Corrélation de Pearson	,452	,704**	,487	,848**	,826**	1	,804**	,751**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,091	,003	,065	,000	,000		,000	,001	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A16	Corrélation de Pearson	,336	,678**	,514	,856**	,898**	,804**	1	,855**	,898**
	Sig. (bilatérale)	,220	,005	,050	,000	,000	,000		,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A17	Corrélation de Pearson	,425	,678**	,554*	,854**	,851**	,751**	,855**	1	,851**
	Sig. (bilatérale)	,114	,005	,032	,000	,000	,001	,000		,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A18	Corrélation de Pearson	,458	,706**	,426	,906**	1,000**	,826**	,898**	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	,086	,003	,113	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=العدالة.التنظيمية.الاجرائية.العدالة.التوزيعية.العدالة.التفاعلية.

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		10-MAY-2023 13:02:13
Commentaires		
Entrée	Données	H:\2_1 العدالة و الالتزام التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	_filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=العدالة.التنظيمية.الاجرائية.العدالة.التوزيعية.العدالة.التفاعلية</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,13
	Temps écoulé	00:00:00,14

Corrélations

		العدالة التنظيمية	الاجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التفاعلية
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,898**	,781**	,947**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000
	N	15	15	15	15
الاجرائية	Corrélation de Pearson	,898**	1	,468	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000		,078	,000
	N	15	15	15	15
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	,781**	,468	1	,692**
	Sig. (bilatérale)	,001	,078		,004
	N	15	15	15	15
العدالة التفاعلية	Corrélation de Pearson	,947**	,807**	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	
	N	15	15	15	15

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

Remarques

Sortie obtenue	10-MAY-2023 13:02:50	
Commentaires		
Entrée	Données	H:\2_1 العدالة و الالتزام التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		15

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=العدالة التنظيمية A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,16
	Temps écoulé	00:00:00,16

#### RELIABILITY

/VARIABLES=العدالة التنظيمية A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

#### Fiabilité

##### Remarques

Sortie obtenue		10-MAY-2023 13:03:32
Commentaires		
Entrée	Données	H:\2_1 العدالة و الالتزام التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	15
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=العدالة التنظيمية A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	19

Remarques

Sortie obtenue	07-MAY-2023 11:56:24	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ddd\Documents\العدالة و الالتزام التنظيمي 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	59
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=54 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=العدالة التنظيمية /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Remarques

Sortie obtenue	07-MAY-2023 12:03:11	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ddd\Documents\العدالة و الالتزام التنظيمي 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1

	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		59
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.	
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=54 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الالتزام /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,01

CORRELATIONS

/VARIABLES=الالتزام الاجرائية  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.

الارتباط

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		07-MAY-2023 12:04:19
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ddd\Documents\العدالة و الالتزام التنظيمي 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>



	N de lignes dans le fichier de travail	59
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الاجرائية الالتزام /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

#### Statistiques descriptives

	Moyenne المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري Ecart type	N العينة
الاجرائية	23,9831	4,35293	59
الالتزام	59,0169	7,16912	59

#### Corrélations

		الاجرائية	الالتزام
الاجرائية	Corrélacion de Pearson	1	,148
	Sig. (bilatérale)		,265
	N	59	59
الالتزام	Corrélacion de Pearson	,148	1
	Sig. (bilatérale)	,265	
	N	59	59

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=العدالة التوزيعية. الالتزام  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue	07-MAY-2023 12:05:13	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\idd\Documents\العدالة و الالتزام 1 التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	59
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=العدالة.التوزيعية الالتزام /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,09

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
العدالة.التوزيعية	15,4746	3,74330	59
الالتزام	59,0169	7,16912	59

### Corrélations

	العدالة.التوزيعية	الالتزام
--	-------------------	----------

العدالة، التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,379**
	معامل ارتباط بيرسون		
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	59	59
الالتزام	Corrélation de Pearson	,379**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	59	59

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

CORRELATIONS

/VARIABLES= العدالة، التفاعلية، الالتزام  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		07-MAY-2023 12:05:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\idd\Documents\العدالة و الالتزام التنظيمي 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	59
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= العدالة، التفاعلية، الالتزام /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,08

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
العدالة التفاعلية	16,0847	3,48043	59
الالتزام	59,0169	7,16912	59

Corrélations

		العدالة التفاعلية	الالتزام
العدالة التفاعلية	Corrélation de Pearson	1	,474**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	59	59
الالتزام	Corrélation de Pearson	,474**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	59	59

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=الالتزام التنظيمية. العدالة  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		07-MAY-2023 12:06:13
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\idd\Documents\العدالة و الالتزام التنظيمي 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	59
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=العدالة التنظيمية الالتزام /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,14

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
العدالة التنظيمية	55,5424	9,64244	59
الالتزام	59,0169	7,16912	59

### Corrélations

		العدالة التنظيمية	الالتزام
العدالة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	,385**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	59	59
الالتزام	Corrélacion de Pearson	,385**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	59	59

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

FREQUENCIES VARIABLES=الاقدمية السن الجنس  
/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Remarques

Sortie obtenue		07-MAY-2023 12:07:29
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\idd\Documents\العدالة و الالتزام التنظيمي 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	59
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن الإقدمية /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

#### Statistiques

		الجنس	السن	الإقدمية
N	Valide	59	59	59
	Manquant	0	0	0

#### Table de fréquences

##### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	55,9	55,9	55,9
	انثى	26	44,1	44,1	100,0
Total		59	100,0	100,0	

##### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 34	10	16,9	16,9	16,9
	من 35 الى 44	36	61,0	61,0	78,0
	اكبر من 45	13	22,0	22,0	100,0
Total		59	100,0	100,0	

## الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 الى 5	13	22,0	22,0	22,0
	من 6 الى 10	25	42,4	42,4	64,4
	من 11 الى 15	17	28,8	28,8	93,2
	أكثر من 16	4	6,8	6,8	100,0
Total		59	100,0	100,0	