



جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة

-دراسة ميدانية ببلدية حاسي بجبج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د بورقبة

إعداد الطالبين:

• صالح سفيان

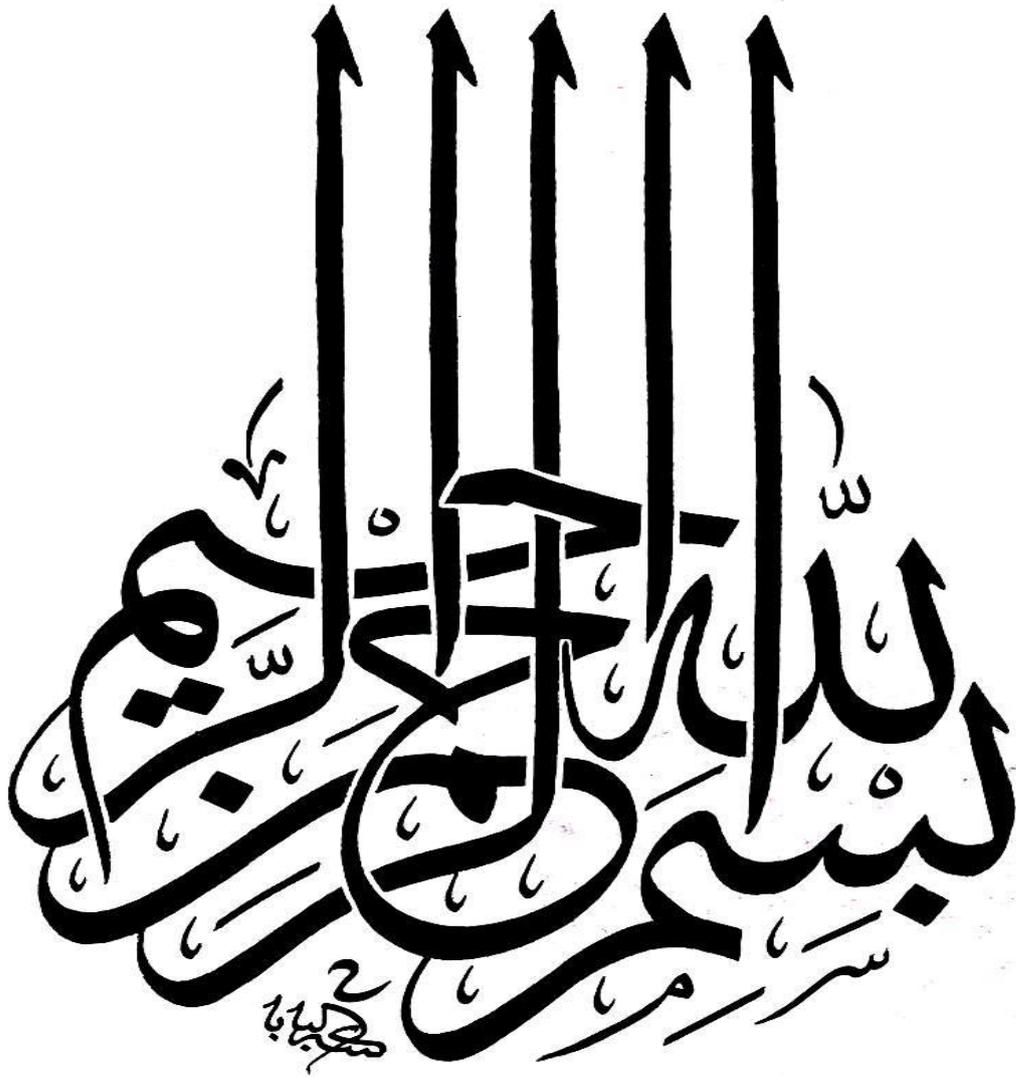
مصطفى

• زيوط عيسى

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر	
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر	
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر	

السنة الجامعية: 2024/2023



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي وذلك من خلال قياس درجاته وهل توجد فروق في هذا المتغير تبعا لنوع الرتبة وبالجنس والسن وسنوات الأقدمية. وللإجابة على هذه التساؤلات تمت الدراسة في على عينة عشوائية بسيطة من 30 موظف من بلدية حاسي ببحج ، وقد تم الاستعانة بمقياس ماسلاخ المكيف على البيئة الجزائرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وبعد الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة ثم الحصول على النتائج التالية:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال بلدية حاسي ببحج متوسط
- توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجلفة بين أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية لصالح أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للاختلاف في الجنس.
- توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للاختلاف في السن.
- توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال بلدية حاسي ببحج متوسط تعزى للاختلاف في سنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، الموظف، بلدية حاسي ببحج.

Abstract:

The present study aims to reveal the level of organizational commitment by measuring its grades and whether there are differences in this variable depending on grade type, gender, age and seniority years.

In response to these questions, a simple random sample of 30 employees from the municipality of Hassei Habh was examined. The Maslakh Adapted Scale was used on the Algerian environment and the analytical descriptive curriculum was relied upon.

After relying on appropriate statistical methods, the following results are obtained:

- Level of organizational commitment of Hassei Municipal Workers to Medium Slaughter
- There are statistically significant differences in the level of occupational combustion among the professors of the University of Jalafa between the professors of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences and the Faculty of Economic and Commercial Sciences for the professors of the Faculty of Social and Human Sciences.
- There are statistically significant differences in the level of organizational commitment attributable to difference in sex.
- There are statistically significant differences in the level of organizational obligation attributable to age difference.
- There are statistically significant differences in the level of organizational obligation of Hassei municipal workers to attain an average attributable to the difference in years of service.

Keywords: Organizational Justice, Career Commitment, Employee, Municipality of Hassi

إهداء:

إلى من كلت أزمانه ليقدّم لنا السعادة ، إلى من حصد الأشواق ليمهد لنا الطريق إلى القلب

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاتفنا

يدًا بيد ونحن نقطع زهرة تعلمنا إلى أصدقائي وزملائي دفعة 2024

إلى رفقاء دربي

إلى من علموني حروفًا من ذهب وكلمات من دروب وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم، إلى من صاغوا إلى من علمهم حروفًا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح إلى

(أساتذتي الكرام بكلية علم الاجتماع)

أهدي هذا العمل المتواضع راجيًا من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

شكر وعرفان:

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل ونوجه شكرنا إلى أستاذنا المشرف "دكتور: بورقية مصطفى" على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات وعلى بذله من جهد طيلة فترات إنجاز هذا البحث.

إلى كل الأصدقاء والزلاء الذين ساعدونا في إعداد هذا البحث، نسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم

فهرس المحتويات	
I	البسمة
II-III	ملخص الدراسة
IV	إهداء
V	شكر و عرفان
VI-VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة	
6-5	الإشكالية
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
9	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
10	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية	

13	تمهيد
14	تعريف العدالة التنظيمية
15-14	أبعاد العدالة التنظيمية
16	أهمية العدالة التنظيمية
17	علاقة أبعاد العدالة التنظيمية
18	ضمان العدالة التنظيمية
21	مقومات العدالة التنظيمية
22	الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية
24	تأثير غياب العدالة التنظيمية
25	خاتمة
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
27	مقدمة
28	مفهوم الالتزام التنظيمي
29-28	نظرية الالتزام التنظيمي
29	أبعاد الالتزام التنظيمي
30	خصائص الالتزام التنظيمي
32	مراحل الالتزام التنظيمي

33	محددات الالتزام التنظيمي
35	طرق قياس الالتزام التنظيمي
36	أسباب ضعف الالتزام التنظيمي
37	اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي
39	خاتمة
الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة	
41	المقدمة
42	المدخل النظرية للعدالة التنظيمية
44	النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي
48	خاتمة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
51	نبذة حول بلدية حاسي بحبح
51	تعريف البلدية
51	نشأة بلدية حاسي بحبح
52	التنظيم الإداري لبلدية حاسي بحبح
54	منهج الدراسة
55	أداة الدراسة

56	خصائص عينة الدراسة
59	الأساليب الاحصائية
60	عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية
61	نتائج الفرضية الفرعية الأولى
62	نتائج الفرضية الفرعية الثانية
63	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
65	الاستنتاج العام
65	التوصيات والمقترحات
خاتمة	
71-68	قائمة المراجع
84-72	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال:

21	الشكل رقم I يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة
32	شكل II ابعاد الالتزام التنظيمي
52	التنظيم الاداري لبلدية حاسي بحبح
57	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
58	توزيع عينة الدراسة حسب السن
61	يبين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة
65	يوضح قيمة معامل الارتباط بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي
66	يوضح قيمة معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي
67	يوضح قيمة معامل الارتباط بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي

فهرس الجداول:

55	جدول 1 يبين درجة البدائل في طريقة التصحيح
56	جدول 2 يبين العبارات حسب اتجاهها
56	جدول 3 يبين درجة البدائل في طريقة تصحيح المقياس
56	جدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
57	جدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب السن

58	جدول 6 توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية
60	جدول 7 يبين دلالة اختبار كاف تربيع لمعرفة دلالة الفروق بين التكرارات لمستويات الالتزام التنظيمي.
61	جدول 8 يبين نتائج اختبارات لعينيتين مستقلتين لدلالة الفروق بين درجات الالتزام التنظيمي تبعا لمستوى العدالة التنظيمية
62	جدول 9 يبين نتائج اختبارات لعينيتين مستقلتين لدلالة الفروق بين درجات الالتزام التنظيمي تبعا للجنس
63	جدول 10 يبين نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن
64	جدول 11 يبين نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات الصلابة النفسية تبعا لمتغير الأقدمية

فهرس الملاحق:

73	ملحق رقم 01
74	ملحق رقم 02
76-75	ملحق رقم 03
84-77	ملحق رقم 04

مقدمة:

الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة ومصدر القدرة التنافسية. ويُعتمد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية لأن هذه الأهداف مرتبطة بوجود أشخاص يتمتعون بدرجة عالية من الثقة والولاء المستمر والالتزام بالعمل في المنظمة، وهو أساس النجاح أو الفشل التنظيمي.

ويُعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعزز الاستقرار والثقة بين الإدارة والموظفين، ويساهم في التطوير التنظيمي.

على الرغم من أن الالتزام التنظيمي له العديد من الآثار الإيجابية على المنظمة والفرد مثل تقصير دورة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، إلا أن نقاط ضعفه تؤدي إلى تكاليف عالية مثل التغيب والتأخر وتسرب القوى العاملة من المنظمة وانخفاض الرضا الوظيفي، لذلك استحوذت أهميته وتأثيره على الفرد والمنظمة على حد سواء على اهتمام العديد من الباحثين للأسباب التالية

بما أن الالتزام التنظيمي يعكس نظرة الأفراد للمستوى الوظيفي والإنساني الذي يعاملهم به رؤسائهم المباشرون، فإن له علاقة مباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وبالتالي فهو أحد محددات السلوك التنظيمي. ويعتبر أحد المشرفين المباشرين.

العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي مترابطان؛ فالأول يؤثر على الثاني والعكس صحيح. فلا يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي دون العدالة التنظيمية. وبما أن العدالة التنظيمية هي أحد أهم المواقف التي يكونها الأفراد في عملهم وهي ظاهرة تنظيمية تزيد من التزام الموظفين، فمن الواضح أن هناك محاولات عديدة لتفعيلها في المنظمات في الجوانب ذات الصلة.

وبعبارة أخرى، يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد درجة تكيف الأفراد. على سبيل المثال. وهو يشير إلى عملية تجانس القيم والأهداف الفردية مع الأهداف والقيم التنظيمية، ويتطلب من الفرد بذل جهد إضافي، معنوي أو مادي، لتحقيق الأهداف

التنظيمية. ومن شأن الاهتمام بزيادة درجة الالتزام التنظيمي أن يعود بالنفع على المنظمة وموظفيها إذا ما تم ضمان العدالة التنظيمية داخل تلك المنظمة، وزيادة الإبداع والثقة فيما بينهم.

وقد تم إعداد العديد من الدراسات في هذا الشأن، ومن بينها هذه الدراسة التي أدت إلى بحث مسألة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

تركز العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على جانبين: الجانب النظري والجانب التطبيقي.

الفصل الأول:

الإطار التمهيدي للدراسة

1-الإشكالية:

في ظل المنافسة التي يشهدها المجتمع الحديث، تتركز معظم اهتمامات المنظمات العامة والخاصة على حد سواء على الموارد البشرية التي تتمتع بالمعرفة والخبرة والمهارات اللازمة لأداء مهامها بكفاءة وفعالية. ولذلك، تحتاج المنظمات من جهة إلى تطوير مواردها البشرية من أجل التكيف مع التطورات المتسارعة، ومن جهة أخرى إلى تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من خلال خلق جو ملائم للعمل يشعر فيه الموظفون بمزيد من الولاء والالتزام تجاه المنظمة.

وقد كان هذا الأخير من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير لدى الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينيات من القرن الماضي، لما له من تأثير كبير على السلوك الفردي والتنظيمي، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير الكفاءات من أجل النمو المستمر والمستدام للمنظمة.

وقد أكد العديد من المفكرين على فكرة الالتزام التنظيمي. فقد قدم تايلور، وفقاً لفكرة فايول عن الالتزام بالعمل، فكرة التقسيم العقلاني للعمل، والتخصص في المهام والرقابة الدقيقة على سلوك الموظفين، وأضاف أنه من الضروري تشجيع التعاون الجماعي والمساواة والمبادرة. من ناحية أخرى، ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أنه يجب الاهتمام بالجوانب النفسية والمعنوية للموظفين من أجل خلق جو من التعاون والمشاركة. وفي حين أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة للتفاعل بين السمات الشخصية والشخصية وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والبيئة العامة، فإن الالتزام التنظيمي هو إدراك الفرد للتوافق بين قيمه وأهدافه وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل

بها. وفي هذا السياق، تناولت بعض الدراسات الالتزام التنظيمي بما في ذلك الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به.

والالتزام التنظيمي، باعتباره إحدى الظواهر التي تسعى إلى تغيير سلوك الأفراد والتحكم فيه، وباعتباره وسيلة لتقييم الأفراد للتوازن بين الأساليب التي يستخدمها المديرون في التعامل معهم على المستوى الوظيفي والإنساني، نظراً لأهمية الإحساس بالعدالة، أو عدم وجودها، في مكان العمل والنتائج المحتملة التي قد تنشأ عن انعدامها، لذلك فهو يرتبط بمجموعة من الظواهر التي تؤثر فيه وتتأثر به كالعدالة التنظيمية التي يمكن النظر إليها على أنها ذات أهمية كبيرة.

وترتبط العدالة أيضاً ارتباطاً مباشراً بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ولكي تكون العدالة عنصراً فعالاً، يجب أن يسعى المديرون التنظيميون إلى ترسيخها في جميع جوانب عملهم، وهناك العديد من مجالات العدالة التنظيمية، بما في ذلك جميع جوانب الحياة التنظيمية. فعلى سبيل المثال، تتمثل العدالة الإجرائية التنظيمية في أشكال الإشراف، والإفصاح عن مضمون قرارات العمل، وإنهاء خدمات الموظفين، وتوزيع أعباء العمل، وتحديد جداول العمل، وتخصيص الحيز المكثبي في مكان العمل...إلخ، وتتمثل العدالة الإجرائية في المعاملة العادلة دون استثناء بين جميع الموظفين..... إلخ، أما العدالة التوزيعية فتتمثل في التوزيع العادل للأجور والمكافآت والترقيات والتعويضات الأخرى.

وتتمثل العدالة التوزيعية في التوزيع العادل للأجور والمكافآت والترقيات والتعويضات الأخرى. ويعود تطبيق قيم ومبادئ العدالة التنظيمية بالفائدة على الأفراد والمنظمات من حيث زيادة الرضا الوظيفي للموظفين والتزامهم وولائهم للمنظمة والثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة.

وفي هذا السياق، تناولت نظريات مختلفة مسألة العدالة التنظيمية. ومنها نظرية آدامز حول المساواة في المعاملة بين الأفراد وأثرها على السلوك التنظيمي، حيث يهتم الأفراد بإقامة علاقات متساوية بينهم وبين الآخرين ويقارن كل فرد نفسه بالآخرين من حيث المدخلات والمخرجات.

ونظرا للارتباط المباشر بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية وحمية الالتزام التنظيمي الذي أصبح واقعا لا يمكن تجاهله في المنظمات، وباستخدام مدينة حاسي بجبج التابعة لولاية الجلفة كنموذج، نحدد الجوانب التالية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات في الجزائر: الإجراءات نسعى إلى تحديد الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في أبعاد العدالة الإجرائية والعدالة في المعاملات والعدالة التوزيعية.

ننطلق من الأسئلة الأساسية التالية:

هل تلعب العدالة التنظيمية دورًا في ضمان الالتزام التنظيمي في المؤسسات؟

ومن هنا تم استنباط الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تساهم العدالة الإجرائية في انضباط الموظفين داخل المؤسسة؟
- 2- إلى أي مدى تساهم العدالة الإجرائية في ضمان المسؤولية الوظيفية في المؤسسات؟
- 3- إلى أي مدى تساهم العدالة التوزيعية في ضمان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

2-1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي بلدية

حاسي بحبح

- توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي بلدية

حاسي بحبح تعزى للاختلاف في الجنس.

- توجد علاقة ارتباطية بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي بلدية

حاسي بحبح

3- أهداف الدراسة:

من منطلق دراسة الطالبين قمنا بتحديد الأهداف العلمية بهذه الدراسة التي يسعى كل باحث إلى تحقيقها، وهذه الأهداف كالتالي:

يكمن الهدف هذه الدراسة في جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في محاولة التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى وموظفي بلدية حاسي بجح أيضا محاولة الوقوف على الآليات التي تزيد من فعالية الالتزام التنظيمي كذلك التعرف على مدى تحقيق ابعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع عدالة الإجراءات عدالة التعاملات والاطلاع على واقع العدالة التنظيمية محل الدراسة كما يمكن أيضا التعرف على مدى تأثير كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، وأخيرا التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد اصحاب القرار في الادارات من تحقيق العدالة التنظيمية - كما يجب أن يتضمن كذلك أهمية البحث العلمية (النظرية) والعملية (التطبيقية)، تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه كون الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويمكن إبراز الأهمية التي يتناولها الموضوع في أهمية نظرية وأخرى تطبيقية، فالأهمية النظرية كون الدراسة تمثل أهمية وتحدي كبيرين بالنسبة للمنظمات التي تتواجد بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها التعايش مع متغيرات البيئة كذلك تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهو الفرد كونه الفاعل المحور الأساسي لعملية التنمية لذلك فالقيادة التنظيمية يتوجب عليها البحث بجدية على الآليات المناسبة لتفعيل دور العامل داخل المنظمة ومحاولة كسب ولائه

وذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية فالعامل أو الموظف بالمؤسسة كلما أيقن أنه يتحصل على كل حقوقه المادية أو المعنوية كلما كان أدائه، أحسن وأيضاً تمثل الدراسة إضافة جديدة للبحث العلمي، أما الأهمية التطبيقية حيث يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من نواحي عديدة إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة للمؤسسة المدروسة إضافة إلى إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى منظمات اخرى .

4-أهمية الدراسة:

إن موضوع الالتزام الوظيفي هو موضوع مهم جداً للباحثين في مجال العمل والتنظيم وحتى بالنسبة للمسؤولين على المنظمات ذلك لما يمكن أن يحدثه من آثار سلبية سواء بصفة عامة على اهداف المنظمة ونظراً لهذه الأهمية فإن موضوع الدراسة تناول هذه الظاهرة لدى فئة مهنية مهمة ويعتبر الالتزام التنظيمي من أهم القضايا الحالية في مجال السلوك التنظيمي ، وأهمية الالتزام التنظيمي وأثره على العدالة التنظيمية التي تضمن استمرارية ونجاح المنظمات.، فنتائج دراستنا الحالية قد تقدم صورة واضحة وجيدة عن ما نعتقد أن هذه الفئة تعاني منه، سواءاً على الصعيد النظري أو التطبيقي.

5-التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1-5-العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية هي كيفية وطريقة تعامل المديرين مع الأفراد على مستويين، عملي وإنساني؛ فهي تعكس عدالة المخرجات وعدالة إجراءات توزيع هذه المخرجات.

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة المعاملات.

5-2- الالتزام التنظيمي: علاقة تعاقدية بين الموظف والمنظمة من أجل أهداف وقيم

مشتركة، يكون فيها الأفراد على استعداد للعمل فوق واجباتهم الرسمية ويتحملون مسؤولية

المساعدة في الحفاظ على سمعة المنظمة وقوتها لضمان استمراريتها: "الالتزام عاطفي" و"الالتزام

الاستمرارية" و"الالتزام المعياري".

6- الدراسات السابقة:

سنحاول من خلال هذا العنصر أن نعرض أهم الدراسات السابقة ونتائجها:

الدراسات العربية:

دراسة رقم: 01

دراسة بطة مليكة (2018) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة

ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب

الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من

العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس، كما تم اختيار عينة

بلغ : عدد افرادها 45 أستاذ وأستاذة من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج

أهمها:

• وجود علاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

• وجود علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي.

• وجود علاقة بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي.

دراسة رقم: 02 دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة

غزة). اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من 261

فرداً من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

• توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

• وجود علاقة إيجابية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي؛

• وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي؛

• وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي

• تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة درجة عالية من

الالتزام التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة **Dori, Kaur 2019** بعنوان **أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي** (دراسة تصويرية لمعلمي بوتان)، هدفت الدراسة في الأساس إلى إيجاد تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة بوتان، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها 200 أستاذاً، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

أن هناك تأثيراً كبيراً وإيجابياً للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك أساساً إلى العدالة الإجرائية، أما البعدين الآخرين من أبعاد العدالة التنظيمية فقد كان لهما تأثير ضئيل.

دراسة **Naghipour, and Others 2018** بعنوان **العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي**: دراسة حالة المعلمات، هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي للمعلمات في إيران، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

وجود علاقة إيجابية وهامة بين جميع مكونات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة تنبؤية كبيرة بين العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية مع الالتزام المستمر والالتزام المعياري.

دراسة 2017 (Attar, and Others) بعنوان : العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية

والالتزام التنظيمي : دراسة حالة التجار المعتمدين في كينيا، تم اعتماد المنهج الوصفي

التحليلي في هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية للموظفين ومستوى الالتزام

التنظيمي، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصور العدالة التنظيمية للمشاركين ومستويات الالتزام

التنظيمي؛

أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية ليس لهما تأثير على

الالتزام التنظيمي، في حين أن بعد العدالة التعاملية له تأثير قوي على الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني:

العدالة التنظيمية

تمهيد:

مفهوم العدالة التنظيمية يشكل جوهرًا أساسياً في سياق العمل، حيث يرتبط بطريقة تقدير الموظفين لنوعية المعاملة التي يتلقونها من جانب إدارة المؤسسة والمنظمة بشكل عام. تشمل العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. العدالة التوزيعية تتعلق بتوزيع المكافآت والموارد بطريقة عادلة بين الموظفين، بينما تتعلق العدالة الإجرائية بطريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتتمثل العدالة التفاعلية في جودة العلاقات الاجتماعية داخل البيئة العملية. يُعتبر تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية أساساً لبناء بيئة عمل إيجابية تعزز الالتزام التنظيمي والإنتاجية، وتعزز الشعور بالرضا الوظيفي بين الموظفين.

1- تعريف العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية متجذر في نظرية العدالة ووفقاً لهذه النظرية يقوم الأفراد بالموازنة والمقارنة بين نسبة الموارد المقدمة لهم ونسبة الموارد المقدمة للآخرين، مما يؤدي إلى الشعور بالمساواة والإنصاف والشعور المقابل بالظلم، وهذا بدوره يخلق توترات تؤثر سلباً على المنظمة. في الثمانينيات والتسعينيات، بدأ الباحثون في الثمانينيات والتسعينيات، مستلهمين نظريات العدالة، في الخوض في مجالات جديدة لتفسير مواقف الموظفين وسلوكهم، وأصبح مفهوم العدالة التنظيمية ومدى شعور الناس بأنهم يُعاملون بإنصاف في مكان العمل محور الكثير من الأبحاث¹.

عرّف الباحثون العدالة التنظيمية، من بين أمور أخرى، بأنها إعطاء كل فرد ما يستحقه، والقيمة الناشئة عن تصورات الموظفين لنزاهة وحيادية الإجراءات في المنظمة، ودرجة تحقيق المساواة والإنصاف في الحقوق والالتزامات التي تمثل العلاقة بين الفرد والمنظمة. يتم تقديم تعريفات مختلفة ولكن متشابهة من حيث المعنى. كما يتم تعريفه أيضاً بأنه إدراك الفرد لمدى عدالة المعاملة التي يتلقاها من المنظمة².

1 - راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص 201.

2 - سامر عبد المجيد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 429.

وكما يمكن فهمه من هذه التعريفات، فإن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وعاطفة وتصور إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار تقييم نفسي وإداري قائم على مقارنة القيم المتبادلة التي يتم الحصول عليها بين أعضاء المنظمة والإدارة³.

2- أبعاد العدالة التنظيمية:

بما أن كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية له علاقة وتأثير مختلف عن الأبعاد الأخرى، فإن له معايير الخاصة للتعبير عنه، ويمكن اعتبار هذه الأبعاد على النحو التالي:

1- **العدالة الإجرائية:** تشير العدالة الإجرائية إلى الإجراءات المتبعة في تحديد النتائج، وتمثل السلوكيات والعمليات المستخدمة في إنجاز الوظائف المختلفة للمنظمة إذا كانت هذه الإجراءات متسقة ومستمرة، وتحقق مصالح كل فرد ولا تحقق أهدافاً شخصية، وتستند إلى معلومات صحيحة، وتتيح الفرصة لتغيير القرارات، وهكذا. ويرى البعض الآخر أنها بنيات هيكلية تعتبر بمثابة قالب ذهني لإدراك الفرد لمعنى العدالة، حيث ترتبط درجة الإيمان بوجود العدالة الإجرائية بدرجة تحقق أو انتهاك الاستحقاقات الإجرائية التالية:

- قواعد الطعن: بمعنى وجود فرصة للطعن في القرار وتغييره إذا كانت هناك أسباب مشروعة للقيام بذلك.

- القواعد الأخلاقية: تخصيص الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية العامة.

³ - حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراض الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، ص6. شوهذ 15 جوان 2016، على الموقع <http://www.iasj.net>.

- التمثيل: يجب أن تعترف عملية صنع القرار بوجهات نظر أصحاب المصلحة وعلاقتهم.

- يجب عدم السماح للمصالح الشخصية بالتأثير على عملية صنع القرار.

- الدقة: يجب أن تكون القرارات صحيحة ومستندة إلى مصادر معلومات كافية.

- قواعد الاتساق: يجب أن تكون الإجراءات وتوزيع المكافآت مقسمة على جميع الأفراد.

2- **العدالة التوزيعية:** تشير العدالة التوزيعية إلى إدراك الفرد لعدالة المنافع التي يحصل

عليها وكذلك المخرجات التي يحصل عليها؛ وهذا الإدراك هو نتيجة مقارنة ما يتبادله ويحصل

عليه من جهة وما يتبادله ويحصل عليه الآخرون من جهة أخرى؛ ويعرفها البعض بأنها عدالة

نتائج اتخاذ القرارات؛ كما تعرف المخرجات بأنها العدالة المدركة لتوزيع السلع⁴.

3- **عدالة المعاملات (التفاعلية):** تمثل الإنصاف المدرك للمعاملة التي يتلقاها الفرد عند

تطبيق إجراء ما، وهو ما يشير إلى أهمية النظر في كيفية معاملة الأفراد عند تطبيق الإجراء.

فالعدالة التوزيعية والتفاعلية ليست منفصلة تمامًا عن بعضهما البعض، فهما مترابطتان ويؤثران

في بعضهما البعض، لذا يكاد يكون من المستحيل الحديث عن أي نوع من العدالة دون الأنواع

الأخرى من العدالة، وبشكل أدق فإن العدالة التفاعلية تشير إلى كيفية تنفيذ هذه الإجراءات،

4 - راتب السعود، سوزان سلطان، المرجع سبق ذكره، ص 202.

ويشمل هذا البعد عدالة تبادل المعلومات مع الأفراد، واحترام الأفراد وإكرامهم أثناء تطبيق الإجراءات، وعدالة المعاملات⁵.

4- العدالة التقييمية: الدرجة التي يشعر فيها الموظفون بأن التقييمات الإدارية لسلوكهم وعملهم عادلة، مما يمنحهم الشعور بالأمان فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي وتقييم الأداء.

5- العدالة الأخلاقية: درجة شعور الموظفين الإداريين بالعدالة الإنسانية والأخلاقية النابعة من مصادر الإيمان والقيم الثقافية والحضارية في التفاعل مع الجو العام داخل المنظمة.

وبصفة عامة، يؤثر بُعد العدالة التنظيمية على سلوك الأفراد، فعندما يشعر الموظفون بالعدالة التنظيمية يكونون أكثر تحفيزاً وكفاءة في عملهم، ويرغبون في الاستمرار في العمل في المنظمة، ويكونون أكثر أمانة وإخلاصاً والتزاماً تجاه المنظمة التي يعملون بها⁶.

3- أهمية العدالة التنظيمية:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من القضايا الفاعلة والمهمة في مجال الإدارة. وذلك لأن العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة والفعالة في عمليات ووظائف الإدارة، ويمكن اعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير كبير على كفاءة أداء العمل للعاملين في المنظمة.

⁵ - عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي دراسة تحليلية لأراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد1، 2007، ص21.

⁶ - محارمة محارمه، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية": دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد02، 2000، ص36.

1- تكشف العدالة التنظيمية عن حقيقة نظام توزيع الرواتب والأجور في المنظمة من خلال

العدالة التوزيعية

2- تؤدي العدالة التنظيمية إلى السيطرة والهيمنة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، وتمثل العدالة

الإجرائية بُعدًا مهمًا في هذا الصدد.

3- تتعكس العدالة التنظيمية من الناحية السلوكية في الرضا عن الرؤساء ونظم اتخاذ القرارات،

وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4- تلقي العدالة التنظيمية الضوء على الجو السائد داخل المنظمة والمناخ التنظيمي العام الذي

يبرز فيه دور بُعد العدالة في المعاملات.

5- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد نوعية نظم المتابعة والرقابة والتقييم وتفعيل دور التغذية

الراجعة بين أعضاء المنظمة بما يضمن جودة استدامة العمليات والنتائج التنظيمية.

6- تؤكد العدالة التنظيمية على منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية للأفراد، وتحدد

طريقة تفاعل أعضاء المنظمة والنضج الأخلاقي الذي يتفاعلون به وإدراكهم للعدالة

المشتركة في المنظمة⁷.

4- علاقة أبعاد العدالة التنظيمية

عندما يتم فحص أبعاد العدالة التنظيمية، يظهر بوضوح التأثير التفاعلي والمترابط بين هذه

الأبعاد. ففقدان أي من هذه الأبعاد سيحد من مفهوم العدالة التنظيمية ويحصره في جوانب

7 - خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريسم، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23. ص 135.

محددة، مما يؤدي إلى الشعور بالظلم وعدم الإنصاف والتوتر في سلوك الأفراد المحدد، على عكس المفهوم الأوسع للعدالة بشكل عام. على سبيل المثال، تمثل العدالة الإجرائية الأساليب المتبعة في التعامل مع الأفراد عند تنفيذ الإجراءات العامة، وهذا لا يؤثر فقط على جميع جوانب المنظمة، بل يؤثر بشكل مباشر على عدالة الإجراءات والسياسات والخطوات المتبعة في تحديد نتائج المنظمة واستحقاقاتها. وبما أن هذا الأمر يتعلق بمفهوم العدالة الإجرائية والتوزيعية، فلا يمكن القول بأن أي جانب من جوانب العدالة التنظيمية يتسم بالإنصاف.

ولذلك، قد تكون المنظمة عادلة في توزيع النتائج، ولكنها غير موضوعية في معاملتها وإجراءاتها، مما يشوه جهود المنظمة ويساهم في تحقيق أحدهما على حساب الآخر. وفي ضوء ما سبق، فإن العدالة التنظيمية مفهوم متعدد الأوجه من حيث الأبعاد المختلفة التي تركز بشكل أساسي على السلوكيات الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة. هناك تفاوت في مفهوم العدالة التنظيمية بين الموظفين في إدراكهم للعدالة التنظيمية، فالبعض يميل إلى إعطاء أهمية أكبر للأبعاد المادية (الراتب، المكافأة، المكافآت المادية) والبعض الآخر للأبعاد الروحية (الاحترام، الامتنان، المعاملة الحسنة، العاطفة)، ولكن هذا التفاوت ليس السبب الوحيد الذي يجعل الناس ككائنات اجتماعية يميلون إلى التضحية بعدد دون آخر. فالحاجات الإنسانية لا تتوقف أو تنتهي بين الحاجات العاطفية والمادية والروحية لاختلاف وجهات النظر واختلاف بيئات العمل، وهذا هو سبب ترابط أبعاد ومكونات العدالة التنظيمية المنشودة.

نخلص إلى أن هناك ارتباط وثيق بين العدالة الإجرائية والعدالة في المعاملات والتوزيع، وأن غياب كلا البعدين له تأثير سلبي على سلوك الفرد. وتجدر الإشارة إلى أن كل فرد يحتاج إلى أحد الأبعاد التي تكمل احتياجاته، حيث يفضل البعض العدالة التوزيعية (مثل الأجر الترويجي). ويرى بعض الأفراد أن العدالة في الإجراءات التنظيمية دليل على الإنصاف، خاصة إذا تم تطبيقها على الجميع دون تحيز.

5-ضمان العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى مدى تطبيق الإجراءات والمعاملات بشكل عادل في المؤسسات والشركات. وهي تعد مهمة في تعزيز التزام الموظفين ورضاهم. لنفهم هذا المفهوم بشكل أفضل، دعونا نستخدم مثالاً:

تخيل أنك تعمل في شركة تطبق العدالة التنظيمية بشكل جيد. في هذه الشركة، تتم معاملتك ومعاملة زملائك بشكل عادل، ويتم اتخاذ القرارات بناءً على المنطق والعقلانية. عندما تكون هناك سياسة جديدة في الشركة، يتم تطبيقها بنفس الطريقة على جميع الموظفين بدون تحيز. هذا يعني أنك تشعر بالثقة والاحترام تجاه الشركة وقادتها، حتى عندما تواجه تحديات في العمل⁸.

⁸ - درنوني، هدى. 2014. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع الإدارة والعمل. جامعة محمد خيضر. بسكرة

ومن ناحية أخرى، إذا لم يتم تطبيق العدالة التنظيمية بشكل جيد، فقد يحدث الكثير من المشاكل في المؤسسة. على سبيل المثال، إذا شعرت أنك لا تعامل بشكل عادل أو أن القرارات تتخذ بناءً على التحيزات، فقد تشعر بالإحباط والغضب. قد يؤدي ذلك إلى تراكم الضغط النفسي وتدهور الحالة المعنوية للموظفين.

لذلك، يمكننا القول أن العدالة التنظيمية تشبه الميدالية التي لها وجهان. الوجه الأول يكون سلبياً عندما يكون هناك غياب للعدالة، حيث يمكن أن تنشأ مشاكل في المؤسسة. وهناك أدلة قوية تشير إلى أن الظلم يمكن أن يثير مشاعر الانتقام ويؤثر سلباً على الحالة المعنوية للموظفين.

أما الوجه الآخر للميدالية، فيكون إيجابياً عندما يتم تطبيق العدالة التنظيمية بشكل جيد. في هذه الحالة، تعمل العدالة كمصد للصدمات وتساعد الموظفين على الحفاظ على الاحترام والثقة تجاه المؤسسة، حتى عندما تحدث أمور غير مرغوب فيها. فالحياة ليست دائماً كما نرغب، ولكن تأثير الأحداث السلبية يكون أقل إذا كانت المؤسسة تحافظ على العدالة.

بالإضافة إلى ذلك، العدالة التنظيمية تعد أساساً في الحكم والإدارة الحكومية الواعية. فالعدالة الإدارية تعني أن يتم منح كل شخص حقوقه بشكل عادل ودون أي تحيز. ولا يجب أن يتم تفسير الحق بأكثر من معنى أو تحريفه لصالح فئة معينة على حساب فئة أخرى. وعندما يتم تجاوز النص أو الخروج عنه، يجب أن يتم معاقبة المتجاوز عنه.

العدالة التنظيمية هي مفتاح لنجاح المؤسسات ورضا الموظفين. عندما يتم تطبيقها بشكل جيد، يمكن أن تحد من المشاكل وتساعد على بناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة⁹.

-أركان العدل الإداري :

1- **التنظيم الجيد**: يشبه التنظيم الجيد للعدل الإداري بناءً متوازنًا ومنسقًا. فكما يحتاج المنزل إلى ترتيب جيد ليعمل بسلاسة وبدون صراعات، فإن المنظمة أيضًا تحتاج إلى تنظيم فعال لتحقيق العدل. على سبيل المثال، عندما يتم تحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح، فإنه لا يوجد مجال للظلم أو التجاوز على حساب الآخرين.

2- **الالتزام بالتقاليد والقيم**: يجب أن يكون لدى مجتمع العمل تقاليد محترمة وقيم عالية. على سبيل المثال، يجب أن يكون المصلحة العامة أولوية على المصلحة الشخصية، ويجب أن يكون المدير قدوة حسنة للجميع. إذا كان المدير يتوقع من الآخرين أن يكونوا مسؤولين عن أخطائهم، فيجب عليه أيضًا أن يتصرف بنفس الطريقة وأن يصحح أخطائه.

3- **بناء الثقة والحرص عليها**: يجب أن يكون سلوك المدير خاليًا من الشبهات لكسب ثقة الآخرين. على سبيل المثال، يجب أن يكون المدير متفهمًا لمواقف الآخرين وأن يتفاعل معها بشكل صحيح. بناء الثقة يتطلب الاستمرارية والتكرار في اتخاذ القرارات الصائبة.

⁹ - العربي، عبد الحميد عبد الفتاح..2008 المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (ط1). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع

4-الصدق والأمانة: يجب أن يكون المدير صادقًا وأمينًا. الكذب والخداع لا يمكنهما بناء الثقة والاحترام. الصدق والأمانة يتعاونان معًا ويكملان بعضهما البعض. المدير الصادق والأمين لا يخشى الانتقادات ويحترم الآخرين.

5-المساواة في المعاملة: يجب أن يعامل المدير جميع المرؤوسين بالعدل والمساواة. يجب أن يكافئ المجتهد ويعاقب المتكاسل. المدير العادل يحظى باحترام الجميع.

6-مراعاة حقوق الإنسان: يجب أن يحترم المدير حقوق الإنسان وأن لا يسيء استخدام السلطة. يجب عليه أن يحترم حرية الشخص وألا يتدخل في أموره الشخصية. المدير العادل يعامل الجميع بكرامة ولا يسيء استخدام السلطة لإيذاء الآخرين.

باختصار، يجب أن يكون لدى المدير التنظيم الجيد، ويجب أن يلتزم بالقيم والتقاليد، وأن يكسب ثقة الآخرين، وأن يكون صادقًا وأمينًا، وأن يعامل الجميع بالعدل والمساواة، وأن يحترم حق كل ذي حق¹⁰.

¹⁰ - الدابة، سناء محمد عطا. . 2012 درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية. بغزة

7- رابعا مقومات العدالة التنظيمية

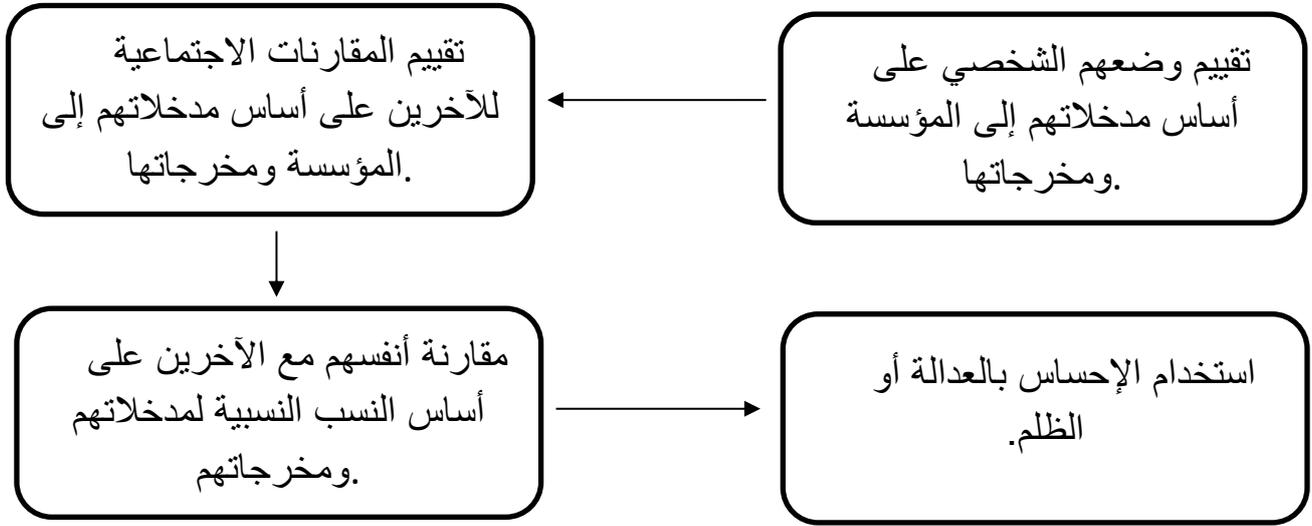
تستند العدالة التنظيمية إلى مجموعة أساسية وعامة من المكونات، حيث تقوم الفرضية الأساسية لها على رغبة الموظفين في المنظمة في أن تتم معاملتهم بإنصاف، وتركز على اعتقاد الموظفين بأنهم يُعاملون بإنصاف مقارنةً بالآخرين. لذا، تستند بُنى العدالة التنظيمية وأسسها على حقائق مقارنة يمكن بناؤها على متطلبات الدافعية والرغبة في الانخراط في السلوكيات التنظيمية والإدارية، وتدخل هذه البنى في كيفية إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في المنظمة، وفقاً للصيغ المعرفية لتشكيل العدالة، وفي ضوء هذه التصورات للعدالة التنظيمية، تُستمد مكونات العدالة التنظيمية من السيرورة.

-يحتاج كل فرد في المنظمة إلى معرفة وفهم أسس ومعايير المكافآت. وبالتالي يجب أن يعرف الأفراد ما إذا كانوا يتلقون المكافآت على أساس النوعية أو الكمية. المكافآت.

- يطور الأفراد وجهات نظر متعددة حول المكافآت ويصبحون على دراية بأنواع مختلفة من المكافآت. - يتخذ الأفراد إجراءات بناءً على تصوراتهم للواقع، سواء كانوا يعتقدون أنها عادلة أم لا¹¹.

¹¹ - البشاشة، سامر عبد المجيد. 2008 أثر العدالة التنظيمية في بلوة التماثل التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 2. العدد ص115.

والشكل رقم I يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وهي:



8- الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية

كما تُفهم أهمية العدالة التنظيمية من حقيقة أنها مُحدّد للسلوك التنظيمي وتؤثر على المتغيرات التنظيمية المختلفة. وذلك لأن وجودها في المنظمة ووعي الموظفين بها يؤدي إلى عدد من المتغيرات التنظيمية الإيجابية مثل الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وولاء الموظفين للمنظمة. ومن ناحية أخرى، تؤدي المستويات المنخفضة للعدالة التنظيمية إلى مجموعة من السلوكيات السلبية مثل زيادة معدل دوران العمالة، وزيادة الصراع بين الإدارة والموظفين، وضعف الأداء الوظيفي بشكل عام.

لتوضيح ما سبق، واستنادًا إلى دراسات ميدانية مختلفة، يتم عرض تأثير العدالة التنظيمية على عدد من المتغيرات التنظيمية وسلوك الموظفين.

الثقة التنظيمية: يعرف الصباغ الثقة بأنها مجموعة مشتركة من التوقعات بين طرفين تعتبر بمثابة عقد نفسي غير مكتوب ومن ثم الالتزام السلوكي بها، وهذا الاتفاق ليس مكتوبًا وغير ملزم قانونًا، ولكن الثقة المتبادلة التي تحكم العلاقة بين الطرفين تؤدي إليه.

واستنادًا إلى بحث سابق أجراه كل من تايلور وألكسندر وليند وبروكتور في سياق دراسة العلاقة بين العدالة

الإجرائية والثقة في الأنشطة التنظيمية، لوحظت النتائج التالية:

- توجد علاقة قوية بين العدالة الإجرائية والثقة في الأنشطة التنظيمية.

- توجد علاقة إيجابية بين تصورات الموظفين للعدالة الإجرائية وعدالة التوزيع وثقتهم في الإدارة العليا.

وبعبارة أخرى، كلما ارتفع مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية في المنظمة، ارتفع مستوى ثقة الموظفين في الإدارة.

- وللعدالة الإجرائية تأثير أكبر على الثقة من العدالة التوزيعية.

- فالعدالة الإجرائية تخلق الثقة في تنفيذ المؤسسات والقرارات؛ وعلى العكس من ذلك، فإن عدم الاعتراف

بالعدالة الإجرائية سيؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة.

مما سبق ذكره، فإن ضمان العدالة الإجرائية داخل المؤسسة هو أحد التحديات التي تواجهها جميع

المؤسسات، ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى تجنب السياسات التي تعيق العدالة. وهذا هو ما يضمن

الاستمرارية والاستمرارية والفعالية داخل المنظمة، وعندما تتحقق العدالة التنظيمية تكون ثمارها إيجابية لكل

من الموارد البشرية والمنظمة.

2- الالتزام التنظيمي أدى اهتمام الباحثين بمفهوم الالتزام التنظيمي إلى ظهور تعريفات

مختلفة، حيث يمكن النظر إليه من مصطلحات ووجهات نظر مختلفة:

1- يشير الالتزام الوجداني إلى مستوى إدراك الفرد لخصائص الوظيفة فيما يتعلق بدرجة الاستقلالية المكتسبة في العمل، وأهمية العمل، وتنوع المهارات وتوافقها مع الأهداف المرجوة، والتغذية الراجعة التي يتلقاها من المشرف.

2 - الالتزام المعياري ويشير إلى شعور الموظفين بالالتزام تجاه عملهم واستمراريتهم وبقائهم في المنظمة، ويعززه الدعم الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة من خلال مشاركتهم في وضع السياسات والأهداف.

3 - الالتزام الاستمرارية وفي هذه الحالة فإن درجة التزام الفرد تحكمها قيمة الاستمرارية التي يمكن أن يكتسبها من خلال الاستمرار في العمل داخل المنظمة وما يمكن أن يخسره الفرد إذا قرر العمل في منظمة أخرى.

وفي دراسة قامت بها صابرين مراد نمر أبو جاسر حول تأثير تصورات العدالة التنظيمية لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية على الالتزام التنظيمي، تم التوصل إلى النتائج التالية: هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي موجود لأن الفرد يشعر بأن أهدافه مرتبطة بأهداف المنظمة وقيمه متوافقة مع قيم المنظمة، والالتزام العاطفي موجود لأن الفرد يشعر بأن أهدافه مرتبطة بأهداف المنظمة وقيمه متوافقة مع قيم المنظمة¹².

12 - نتيات عمي ، بلعزوقي محمد 2014العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح 28جامعة الجزائر2 ، الجزائر. للأبحاث العلوم الإنسانية المجلد 5.

9- تأثير غياب العدالة التنظيمية:

دراسات عديدة أثبتت أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم وجود أبعاد العدالة التنظيمية يؤثر على عدة جوانب في البيئة العملية. لنلق نظرة على بعض هذه الجوانب:

-بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: يشير البحث إلى أن انخفاض مستوى إدراك الموظفين لهذا البعد يمكن أن يتسبب في مشاكل سلبية مثل تقليل كمية الأداء الوظيفي وتدهور جودة العمل وتقليل التعاون مع زملاء العمل وضعف المشاركة الفعالة في العمل.

-بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: يشير البحث إلى أن اتخاذ قرارات غير عادلة يمكن أن يؤدي إلى تبعات سلبية مثل تقليل الولاء للمنظمة وتدهور الرضا الوظيفي وضعف التزام الموظفين تجاه العمل.

-بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: يمكن أن يتسبب انخفاض مستوى إدراك الموظفين لعدالة التعاملات في مشاكل سلبية مثل زيادة التوتر في العمل وزيادة الضغوط الوظيفية وتفاقم الصراعات بين الأفراد في المنظمة.

وبناءً على ذلك، يمكن أن نستنتج أن العدالة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي يجب على المنظمات العمل على توفير بيئة عمل عادلة ومتوازنة لتعزيز رفاهية الموظفين وتحقيق نجاح المنظمة بشكل عام.

خاتمة:

ختاماً، تظهر العدالة التنظيمية كعنصر حيوي في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية في المؤسسات والمنظمات. فهي تعزز الثقة والولاء لدى الموظفين، وتحفزهم على تقديم أداء متميز والتزام أكبر بأهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم العدالة التنظيمية في تقليل الصراعات وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. ومن هنا، يجب على القادة والمديرين أن يولوا اهتماماً كبيراً لضمان تحقيق العدالة التنظيمية في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية وتشجيع ثقافة من الشفافية والعدالة في المنظمة.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

مقدمة:

رغم أن الرضا الوظيفي قد تلقى جل اهتمام المواضيع المتعلقة بالعمل إلا أن الالتزام التنظيمي أصبح يُحظى هو الآخر بتقدير متزايد في الأدب الخاص بالسلوك التنظيمي، ففي الوقت الذي نجد فيه الرضا متعلق بشكل رئيسي بموقف الموظف اتجاه الوظيفة فإن الالتزام يكون على مستوى المنظمة. كما نجد أيضاً بأن هناك علاقة قوية ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اكتشفت على مدى سنواتٍ من البحوث، ومع ذلك هناك دائماً الكثير من الموظفين راضيين بوظائفهم ولكن لا يحبون المنظمة شديدة المكتبية التي يعملون بها، أو قد يكون مهندس البرمجة غير راض بوظيفته الحالية ولكن ملتزم جداً اتجاه الشركة التي يعمل بها والتي تكون في مجملها شركة مثالية.

مفهوم الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية عامة تعبر عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتسمح بالتنبؤ بإرادة الفرد في تحقيق عمل نوعي داخل المؤسسة، فهو يعبر عن قبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ، وقد عرفه بورتر وآخرون بأنه اعتقاد قوي وقبول أهداف وقيم المنظمة وإرادة بذل مجهود كبير في مصلحتها ، ويجب المحافظة على الانتماء إليها

وعلى غرار المواضيع الأخرى في أدبيات السلوك التنظيمي وبالرغم من أن الدراسات والكتابات عن الالتزام التنظيمي كثيرة، إلا أن المصطلح لا يجد تعريفاً شاملاً يفسره ويوحد وجهات النظر المختلفة.

إن الالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن فرضه بالقوة على الآخرين بل هو حصيلة تفاعل عدة عوامل ومتغيرات سلوكية وهو القوة التي تلزم الفرد المسار عمل له صلة وثيقة بواحد أو أكثر ما أهداف¹³ .

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه : هو الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها ، وبالأهداف التي يتخذها، وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقاً لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك .

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة ". كما يعرف بأنه "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته و الارتباط بها والإخلاص لها، والتوافق

¹³ -بالهوانل، نجاح ")6000(علاقة السلوك القيادي والعوامل الديموغرافية بالالتزام التنظيمي." رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم إدارة الأعمال

مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهود وتفضيلها على ما سواها، مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها.

نظرية الالتزام التنظيمي

النظرية المتميزة في الالتزام التنظيمي هي نموذج المكونات الثلاثة. وفقاً لهذه النظرية ، هناك ثلاثة مكونات متميزة للالتزام التنظيمي:

1. **التزام مؤثر:** هذا هو الارتباط العاطفي الذي يمتلكه الموظف تجاه المنظمة. يقول هذا الجزء من TCM أن الموظف يتمتع بمستوى عالٍ من الالتزام النشط ، فإن فرص بقاء الموظف في المنظمة لفترة طويلة مرتفعة. يعني الالتزام النشط أيضاً أن الموظف ليس سعيًا فحسب ، بل يشارك أيضاً في الأنشطة التنظيمية مثل ، المشاركة في المناقشات والاجتماعات ، وتقديم مدخلات أو اقتراحات قيمة من شأنها أن تساعد المنظمة ، وأخلاقيات العمل الاستباقية ، وما إلى ذلك.

2. **التزام استمراري:** هذا هو مستوى الالتزام حيث يعتقد الموظف أن ترك المنظمة سيكون مكلفاً. عندما يكون لدى الموظف استمرارية في مستوى الالتزام ، فإنهم يريدون البقاء في المنظمة لفترة أطول من الوقت لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم البقاء لأنهم استثمروا بالفعل ما يكفي من الطاقة ويشعرون بالارتباط بالمنظمة - ارتباط عقلي وعاطفي . على سبيل المثال ، يميل الشخص على مدار فترة زمنية إلى تطوير ارتباط بمكان عمله / عملها وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تجعل الموظف لا يرغب في الاستقالة لأنه مستثمر عاطفياً¹⁴.

3. **الالتزام المعياري:** هذا هو مستوى الالتزام حيث يشعر الموظف بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة ، حيث يشعر ، والبقاء في المنظمة هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به. ما هي

¹⁴ -الهنداوي، ياسر فتحي (")،6006الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس. متاح على <http://www.edu.gov.sa/papers/index.php?action=showPapers&id=766> : تاريخ الزيارة: 2016/01/16.

العوامل التي أدت إلى هذا النوع من الالتزام؟ هل هو التزام أخلاقي حيث يريدون البقاء لأن شخصاً آخر يؤمن بهم؟ أم أنهم يشعرون أنهم عوملوا معاملة عادلة هنا وأنهم لا يرغبون في اغتنام فرصة ترك التنظيم ووجدوا أنفسهم بين الشيطان وأعماق البحار؟ هذا هو الوضع الذي يعتقدون أنه يجب عليهم البقاء فيه.

أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد للمؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا. ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديدها. من هذه الأبعاد يذكر:

نموذج إتريني (1961) :

تعد كتابات إتريني من أهم الكتابات المهمة حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة، وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي :

الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسساته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع مؤسساته الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المؤسسة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

نموذج كيدرون (1978) :

يرى كيدرون أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما (10) الالتزام الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

الالتزام المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المؤسسة برغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى بمزايا أفضل.

نموذج كانتور (1986) :

تري (Kantor) أن للالتزام الاجتماعي في التنظيمات ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي الالتزام المستمر ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يترك التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر. الالتزام التلاحي ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المؤسسة تضمن

خصائص الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو الحالة النفسية التي تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة. يؤثر هذا الالتزام على قرار الشخص في البقاء في المنظمة أو مغادرتها، ويتجلى ذلك من خلال صفات الأفراد

ذوي الالتزام التنظيمي، مثل قبولهم لأهداف وقيم المنظمة والالتزام بتحقيقها بجهد إضافي وانخراط طويل الأمد مع المنظمة والرغبة في تعزيزها بشكل إيجابي¹⁵.

الالتزام التنظيمي هو حالة غير ملموسة تتجلى من خلال سلوكيات الأفراد في المنظمة وتعكس مدى ولاءهم. يتأثر هذا الالتزام بعوامل متعددة من الجوانب الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل المنظمة، وهو قابل للتغيير بناءً على تأثير هذه العوامل.

الالتزام التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لتحقيقه، حيث يعبر عن قناعة الفرد بالمنظمة، وتخليه عنه يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية طويلة المدى بدلاً من أحداث سطحية عابرة.

على الرغم من اتفاق الباحثين على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك تبايناً في تحديد هذه الأبعاد، بسبب تنوع الأهداف والاهتمامات داخل المنظمة والتكتلات التي قد تسعى لتحقيق مصالح خاصة بها دون الآخرين.

الالتزام التنظيمي يعكس أيضاً مدى تفاعل الفرد مع ثقافة المؤسسة وممارساتها الإدارية. ويعتمد بشكل كبير على عوامل مثل الدعم الاجتماعي داخل المنظمة وفرص التطوير المهني التي تقدمها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر التوازن بين الحياة العملية والشخصية على

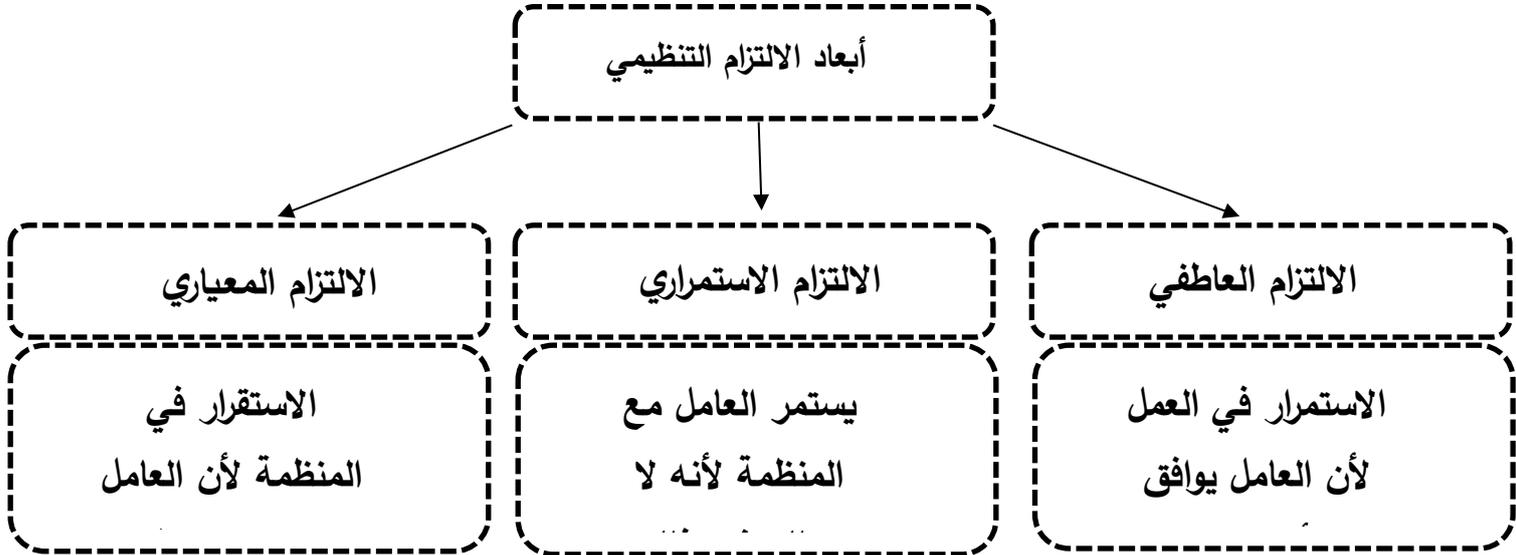
¹⁵ -حواس، أميرة محمد رفعت (")، 6001 أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. متاح على : <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12737.pdf>

مستوى الالتزام التنظيمي، حيث يمكن أن تؤثر الضغوط الشخصية خارج العمل على استعداد الفرد للانخراط بشكل كامل في المؤسسة¹⁶.

تعزز التوجهات الإدارية الفعّالة والقيادة القوية أيضاً الالتزام التنظيمي، حيث يشعر الأفراد بالارتباط بالرؤية والأهداف التي يقدمها القادة ويشعرون بالدعم والتقدير من قبل إدارتهم.

علاوة على ذلك، يعتبر التواصل الفعّال داخل المنظمة عاملاً أساسياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث يشعر الأفراد بأهمية وجود قنوات مفتوحة للتواصل مع الإدارة وبين الزملاء.

يجسد الالتزام التنظيمي النتيجة الإيجابية لتجربة الفرد داخل المنظمة، حيث يشعر بالانتماء والمسؤولية نحو تحقيق أهدافها ومساهمته في نجاحها.



شكل II ابعاد الالتزام التنظيمي

16 - أبو ندا، سامية خميس (2007، 2002) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال. متاح على:

ما يعاب في المؤسسة الجزائرية انتشار مظاهر سلوك سلبية التسبب الإداري، الهروب من العمل معلا غيابه بالمرض، عدم توافق تطلعات الفرد مع رؤى المؤسسة هذا من جهة، من جهة أخرى غياب الجدية في العمل والعمل فقط من أجل الأجر ليس إلا، وليس من أجل تحقيق الطموحات وبرهنة القدرات في المجال العملي لتحقيق الذات، وتوجد صور متعددة أخرى سيئة تمارس في منظمات الأعمال ن قبل العاملين بها وقد تؤدي إلى خلل في العمل وبالتالي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، ما هي إلا نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظّمته.

مراحل الالتزام التنظيمي:

يمكن تلخيصها كالتالي:

1. مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة منذ الانضمام الأول للفرد إلى المنظمة وتمتد لمدة عام، حيث يتلقى التدريب ويجرب تجربة العمل للمرة الأولى. يكون اهتمامه خلال هذه المرحلة بالتأكد على قبوله في المنظمة والتكيف مع بيئتها الجديدة¹⁷.
2. مرحلة العمل والإنجاز: تتمحور هذه المرحلة بين العاملين والأربعة أعوام، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تحقيق الإنجازات وتأكيد مكانته في المنظمة. يتميز هذا الفترة بأهمية شخصية كبيرة للفرد وتبلور الالتزام تجاه العمل والمنظمة.

17 -الشك، خالد الهاشمي (2007) العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة تحليلية على جامعة المرقب. رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة تقريباً من السنة الخامسة لانضمام الفرد للمنظمة

وتستمر حتى مغادرته لها. يزداد فيها ولاء الفرد وتتعزيز علاقته بالمنظمة وثقته بها.

4. مرحلة الإذعان أو الالتزام: يبنى الالتزام في هذه المرحلة على الفوائد التي يحصل عليها

الفرد من المنظمة، وبالتالي يقبل سلطة القيادة ويتقبل ما يطلبه منها.

5. مرحلة التطابق والتماثل: يصل الفرد في هذه المرحلة إلى قبول السلطة القيادية كجزء

من رغبته في الاستمرار في العمل في المنظمة، وذلك لتلبية حاجاته للانتماء والاعتزاز

بالانتماء إلى المنظمة.

6. مرحلة التبني: حيث يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكون الالتزام نتيجة

لتطابق الأهداف والقيم

هذه المراحل تعكس تطور العلاقة بين الفرد والمنظمة عبر الزمن، وتوضح كيف يتغير

مستوى الالتزام التنظيمي بمرور الوقت وتأثير العوامل الداخلية والخارجية على هذه العلاقة.

محددات الالتزام التنظيمي:

تناولت معظم الأبحاث في مجال الالتزام التنظيمي دراسة المحددات المختلفة التي قد يكون لها تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي وقد اتفق معظم الباحثون على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام التنظيمي تتمثل في التالي¹⁸:

(1) السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعاً من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته وسلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات ، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع لنمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي¹⁹.

(2) وضوح الأهداف:

¹⁸ -البيدي، نماء جواد (")، 6016 أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد، 61، ص 10. متاح على: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=3244>

¹⁹ -السعود، راتب؛ سلطان، سوزان (")، 6000 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،6) ص 606.

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفواج للالتزام التنظيمي أكبر، وينطبق ذلك وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية .

(3) إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين²⁰: يجب ان يشعر

العاملين أن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع، لان هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج للمشاركة في الأرباح ستلعب دورا فعالا في دعم الالتزام التنظيمي لدى الأفراد

(4) تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي والمنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل تكاليف.

(5) نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجمة في الإدارة القادرة على كسب التأييد

²⁰ - الشغلو، عبد الرؤوف حسين..5114العلاقة بين الاحتراف الوظيفي والالتزام التنظيمي على مسرح الوحدة فرع قصر الأخبار.مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. العدد 4، ليبيا

الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التأثير في زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد²¹.

طرق قياس الالتزام التنظيمي:

مقياس ثورنتن:

والذي تضمن ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضم سبعة فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

مقياس بورتر وزملائه

وقد أطلق عليه استبيان الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشرة فقرة تستهدف قياس

- درجة الالتزام عند الأفراد بالمنظمة
- وولائهم وإخلاصهم لها.
- الراغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقيونهم لقيامها.

واستعان بمقياس ليكرت السياسي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام القياس لوصف الالتزام بشكل عام.

مقياس مارش وما نفري:

الذين قدما مقياساً للالتزام مدي الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- ادراك الفرد لكيفية لعمل الالتزام مدي الحياة

21 - حمادات، محمد حسن محمد (،)6002قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى الدبرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، ط3.

- تمرير استحسان المنظمة.
- وحث الفرد على الالتزام يفهم العمل.
- لولاء لها حتى إحالاته على التقاعد.
- ايراز نية الفرد للبقاء في المنظمة ،

مقياس جورج وزملائه:

وهو محاولة القياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

مقياس كوردين وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر المعنقات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على الالتزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- فقرة منها تتعلق بالولاء.
- فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها

أسباب ضعف الالتزام التنظيمي:

تدعي غالبية المنظمات أن العمال هم رأس مالها الحقيقي، ولكنها في الواقع تنتظر لهم نظرة متخلفة تقضي على ولائهم وترفع من نسبة تركهم للمنظمة، ذلك أنها إذا أرادت أن ترفع درجة ولاء عمالها، فيجب عليها أن تخدم عمالها كما تخدم عملائها، إن بداية القضاء على الالتزام التنظيمي للعمال ينطلق من النظر إليهم كتكلفة وليس كقيمة مضافة فتخفيض عدد العمال أو خفض رواتبهم وغياب التأمين وغيرها، من العوامل التي تؤدي إلى ذلك وليست هذه العوامل وحدها المسؤولة عن ضعف الالتزام التنظيمي²²:

1. النظرة المتخلفة للعاملين: عندما تنظر المنظمة إلى موظفيها كتكلفة فقط دون أن تقدر قيمتهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم، يمكن أن يقل الالتزام التنظيمي. يجب على المنظمات تغيير نظرتها والنظر إلى الموظفين كأصول حقيقية تساهم في نجاح المنظمة²³.
2. سوء المعاملة والظلم: عندما يعامل الموظفون بشكل غير عادل أو يتعرضون للظلم، يمكن أن ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي. يجب على الإدارة التعامل مع الموظفين بشكل عادل واحترام للحفاظ على الالتزام والولاء.

²² - الطعامة، محمد؛ الشاوي، أحلام رجب (2011) مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
²³ - تراحيب، سعد والبيمي، غنام. الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوارات مكة المكرمة. شهادة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية

3. ضعف الاتصال وعدم الشفافية: عندما يفتقد الموظفون إلى المعلومات اللازمة أو يتعرضون لعدم وضوح في التوجيهات والتواصل، يمكن أن يتأثر الالتزام التنظيمي. يجب على الإدارة تعزيز الشفافية والاتصال الفعال لبناء الثقة وزيادة الالتزام.

4. عدم توفير بيئة عمل ملهمة: عندما يشعر الموظفون بأن العمل ممل أو غير محفز، قد ينخفض الالتزام التنظيمي. يجب على الإدارة توفير بيئة عمل تشجع على التحفيز والإبداع لزيادة الالتزام والإنتاجية.

5. عدم التوافق مع المهام والقدرات: عندما يواجه الموظفون تحديات في توافق مهاراتهم وقدراتهم مع مهامهم، قد يتراجع الالتزام التنظيمي. يجب على الإدارة مطابقة المهام مع مهارات الموظفين بشكل أفضل لتعزيز الالتزام والأداء.

6. عدم وجود فرص التطوير والترقية: عندما يشعر الموظفون بأنهم لا يحصلون على فرص للنمو المهني والترقية، قد ينخفض الالتزام التنظيمي. يجب على الإدارة توفير فرص التطوير والترقية للموظفين للحفاظ على الالتزام والولاء.

بتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة والتعامل مع الموظفين بإنصاف واحترام، يمكن للمنظمات تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وبالتالي زيادة الإنتاجية والنجاح.

اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي

بعض العوامل المحددة للالتزام التنظيمي تخرج عن نطاق المدير التنفيذي، كتوافر عدد كبير من الفرص والوظائف، مما يقلل من سنة الالتزام التنظيمي ويكن للرؤساء تشجيع الالتزام التنظيمي المؤثر

عن طريق:

- إثراء الوظائف:

إعطاء الأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد" ببرامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم وكان حل فعال جدا لزيادة الالتزام²⁴.

• ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها:

أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات والنفعة، وهذا ينطبق على المنظمات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح والتي كذلك تعطي ذو جودة عالية والبرامج الشخصية للموظفين.

• استقطاب واختيار الوافدين الجدد (العمالة الجديدة)

إن الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المؤسسة، مثل تقدير المؤسسات للحفاظ على النظافة واحترام القانون، فكلما زاد التوافق من مبادئ المؤسسة (والتي تحدد في بيان المهام) وبإدئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاما. فعملية التجنيد لا تكمن أهميتها في إمداد المؤسسة بأشخاص تتف فقيمهم مع قيم المؤسسة، بل أيضا تبين القوى الحركة النابعة من عملية التجنيد.

وعليه يمكن القول أن المنظمات التي تسعى للحصول على موظفين عن طريق جذبهم وتبذل قصارى جهدها في ذلك، ستجد التزاما ويا بين هؤلاء الذين ثم استمالتهم بفعالية، وبالتالي يجب أن نفكر في الالتزام التنظيمي على أنه سلوك لا يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية²⁵

24 - سلطان، محمد سعيد أنور 2003 السلوك التنظيمي. (ط 0)مصر: دار الجامعة الجديدة
25 - بن صافية، فاطمة الزهراء 2015 المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروتينية، شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم. جامعة الجزائر.

خاتمة:

استنادًا إلى ما سبق، يتبين أن هناك حاجة ملحة إلى دراسة السلوك الإنساني في سياق المنظمات بهدف تحقيق النجاح والتقدم. فالسلوك الإنساني يعد عاملاً أساسيًا في بناء وتطوير البيئة التنظيمية وتحقيق أهدافها. ومن بين العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات هو الالتزام التنظيمي، الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات.

يُظهر الالتزام التنظيمي حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه مؤسسته أو منظمته. وتعتبر الأدبيات المتعددة التي تتناول الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة دليلًا على أهميتها وتأثيرها في سياق العمل والمؤسسات.

من ثم، يؤكد البحث والتحليل الدقيق للسلوك الإنساني والعوامل التي تؤثر فيه على ضرورة توجيه الجهود نحو تعزيز الالتزام التنظيمي وتطويره داخل المنظمات. فهذا يسهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة، وبالتالي تحقيق النجاح والتقدم المستدام للمؤسسات في مختلف المجالات والقطاعات.

الفصل الرابع:

النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

المقدمة:

تعتبر النماذج النظرية أحد الأسس الأساسية التي تسهم في تفسير الظواهر الاجتماعية والنفسية. وهذا الأمر يجعل الباحثين يعتمدون بشكل كبير على عرض المداخل النظرية لشرح أي موضوع في الدراسات، إذ تعتبر هذه المداخل ضرورية وخطوة هامة في الجانب النظري للدراسات، وذلك لأنها الوسيلة التي يمكن لأي باحث من خلالها تفسير الواقع بشكل جيد. ولذلك، سنتناول أهم المداخل والنظريات التي استخدمت لتفسير متغيرات الدراسة.

أولاً: المداخل النظرية للعدالة التنظيمية:

ظهرت العديد من المداخل النظرية التي جعلت مفهوم العدالة التنظيمية يتناول من زوايا مختلفة، مما أدى إلى تقديم نماذج متعددة للعدالة التنظيمية بهدف تحقيق أهداف المنظمة بشكل أمثل. في هذا السياق، سنحاول تجميع هذه المداخل بمكوناتها²⁶:

1. مدخل الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): فريدريك تايلور بدأ حياته المهنية في شركة

مدفيل لصناعة الصلب في فيلادلفيا عام 1878. أدرك تايلور الاختلافات الكبيرة في كفاءة العمال ومستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، وأدرك أن الإدارة تقتصر إلى فهم واضح لمسؤولياتها في توجيه العمل. مدخل تايلور يهدف إلى تحقيق العدالة التنظيمية عبر:

• استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات من خلال تحويل المصالح المتعارضة بين العمال وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك من خلال بحث كيفية زيادة الإنتاج لتحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العمال بمصالح العمل.

• استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحليل عمليات العمل، سواء كانت بسيطة أو معقدة، بهدف تحديد الحركات الوظيفية الضرورية والغير ضرورية، وهو ما يساهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.

²⁶ - زايد، عادل محمد. (2006). "المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية: العدالة التنظيمية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

2. مدخل التنظيم الإداري (هنري فايول): في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية تتبوأ مكانتها في الولايات المتحدة، ظهر هنري فايول في فرنسا ليسهم بفكره في مجال الإدارة عبر مبادئ التنظيم. كان فايول الأول في كتابة نظرية الإدارة التنظيمية التي تركز على وصف وتحليل الوظائف ومبادئ التنظيم. قدم فايول أفكاره في شكل بحوث صغيرة، وأصدر عمله الرئيسي في كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة"، حيث قدم نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة من خلال مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم. فايول قسم المشروع الصناعي إلى ستة أنشطة منفصلة:

- النشاط الفني: الذي يتعلق بالإنتاج والتصنيع والتحويل.
- النشاط التجاري: الذي يتعلق بالشراء والبيع والمبادلة.
- النشاط المالي: الذي يتعلق بالبحث عن الأموال واستخدامها بشكل أمثل.
- النشاط الأمني: الذي يتعلق بحماية الأشخاص والممتلكات.
- النشاط المحاسبي: الذي يتعلق بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
- النشاط الإداري: الذي يتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

نظرية العدالة (سي تي آدمز)

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية وتجريبها باسم سي تي آدمز وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها، ويدور جوهر النظرية العدالة حول العلاقة بين رضا الوظيفي للعامل والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه أو إنتاجيته، وإن مستوى الرضا للعامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بالعدالة بالمقارنة مع الآخرين وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته.

النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع بالنسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي . العامل بعدم الرضا عن عمله، وللنظرية عدة افتراضات منها²⁷:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).
عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توتر، وهذا يدفع العامل إلى العمل

²⁷ - محمود، محمد شد الطفي. (2012). "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية". شهادة ماجستير في الإدارة التربوية. الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

للتخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح

-وكلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.

- ينبغي أن يدرك العامل حالة عدم العدالة مثل حصولهم على راتب أقل من زملائهم في

العمل، وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:

-نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الأجر أو أرباحه على

إسهاماتها و مدخلاته.

-إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين أسماها أدمر

الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبن حال إدراك أن نسبة مدخلاته على

مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات العمل

تتعارض نفسيا في علاقتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم.

تعرف هاته النظرية إلى ضرورة وجود العدالة التنظيمية داخل مكان العمل وذلك لتصورها

بعض الافتراضات التي يجب أن تقوم عليها العدالة التنظيمية ، والتي في معظمها تحاول

مراعاة مصالح العاملين في المؤسسة مع إعطائهم مجال للحكم على مدى وجود العدالة من

عدمها داخل العمل

نظرية العدالة الرولس

إن نظرية John Rawls عن العدالة اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة المساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي، أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض Rawls أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة²⁸.

وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطوعية، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع المدني

²⁸ - حسين، حريم. (2004). "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال". الأردن: دار الحمد للنشر والتوزيع.

العادل الذي يقوم على أقسام الخيرات والمنافع التي يجنونها جميعا من جراء التعاقد والتعاون، كذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات .

ثانيا: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي:

1. مدخل الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) :يركز هذا المدخل على تحسين الضبط في العمليات والمهام لتحقيق الالتزام بمعايير الأداء. يُظهر عمل فريدريك تايلور في مجال الحركة والزمن وبعض المبادئ الأساسية مثل تفسير العمل وتسلسل السلطة والعمل بطرق رشيدة وعقلانية. يؤكد على أهمية تحسين بيئة العمل واعتماد التحفيز، سواء كان ذلك بوسائل مادية أو معنوية، لزيادة الالتزام بمعايير العمل. يعتبر تايلور الالتزام التنظيمي ضرورة تنظيمية تتحقق من خلال تحديد المهام والعمليات وتنفيذها بأقل جهد ووقت ممكن مع استغلال أمثل للطاقات البشرية²⁹.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) :تركز هذه المدرسة على النواحي السلوكية والاجتماعية للتنظيمات، حيث تدرس سلوك العاملين كأفراد ينتمون إلى جماعات أو تنظيمات غير رسمية. تركز على أهمية التحفيز المعنوي لإشباع الحاجات النفسية التي يسعى العاملون نحوها في العمل، ويؤكد أن التكيف مع قيم ومعايير الجماعة يؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم. يعتبر إلتون مايو أن أهم عامل يجب الانتباه إليه هو ضرورة تلبية الحاجات النفسية للعاملين لزيادة الالتزام التنظيمي.

هذه النظريات تسعى إلى تفسير العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وتعزيزه، سواء من خلال تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين أو من خلال فهم العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على سلوكهم داخل

²⁹ - جنيدل، سمية. (2015). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". شهادة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

نظرية التنظيم الاجتماعي لبالك: تركز هذه النظرية على تفسير التنظيم الداخلي للمؤسسات وكيفية تركيبه وتفاعل أعضائه. تصور التنظيم كوحدة اجتماعية مستمرة تستخدم وتحول الموارد البشرية والمادية والمالية والفكرية وتدمجها في نظام يحل المشكلات ويشبع الرغبات الإنسانية. يقول بارك أن التنظيم هو كيان اجتماعي يتكون من تفاعلات وأنشطة مختلفة، والتفاعلات داخل التنظيم تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين³⁰.

نظرية الحاجات لماسلو: تعتمد هذه النظرية على نظرية التدرج الهرمي للحاجات وتفسر سلوك العاملين والالتزام التنظيمي بناءً على الحاجات التي يسعون لتحقيقها. تقول نظرية ماسلو إن السلوك يتحكم فيه وجود الحاجات غير المشبعة، ويمكن تحليل سلوك العاملين والالتزام التنظيمي استناداً إلى تحقيقهم للحاجات المندرجة ضمن تلك الهرم.

هذه النظريات توضح كيفية تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والاقتصادية على سلوك العاملين داخل المؤسسات وكيف يمكن أن تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

نظرية التوقع، وفقاً لإيريك فروم، تقول إن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تعتمد على اعتقاده بأنه قادر على تنفيذ ذلك السلوك وأنه سيؤدي إلى نتيجة معينة تكون مهمة بالنسبة له. بمعنى آخر، يختار الفرد السلوك الذي يعتقد أنه سيؤدي إلى نتائج مرضية ويشبع حاجاته. وبالتالي، يمكن تحفيز الفرد للقيام بعمل معين عن طريق تلبية توقعاته ورغباته.

في المقارنة مع النظرية التبادلية، يعتبر الالتزام التنظيمي أكثر من مجرد تبادل نفعي مادي، بل هو نتيجة للمعايير والاعتقادات التي يحملها الفرد وتجعله ملتزماً بالمنظمة. ففوة التوقعات والاعتقادات والحسابات التي يقوم بها الفرد تلعب دوراً هاماً في تحديد مدى التزامه بالمنظمة.

أما المدخل السلوكي القائم على التبادل، فينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية تبادل بين الأفراد والمنظمة، حيث يقدم الفرد مساهماته مقابل الحوافز التي يحصل عليها. وبالتالي، يزداد التزام الفرد تجاه المنظمة كلما زاد تقضيه لعملية التبادل، إذ يعتمد التزام الفرد على مدى رغبته وتفضيله لما يقدمه مقابل ما يحصل عليه.

³⁰ - كمباش، رابح. (2006). "علم إجتماع التنظيم: مخبر علم الاجتماع". الجزائر: جامعة منتوري، قسنطينة.

نظرية التوقع:

وبحسب نظرية التوقع إيريك فروم) فإن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة بذلك السلوك، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجة ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافآت لا تشبع حاجاته، لهذا فإن تحفيز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد في أحد جوانبه على قوة التوقع والرغبة، بصيغة أخرى يمكن القول أن العمال إذا ما تم إشباع رغباتهم المختلفة وفقا لتوقعاتهم التي كونها سبعا فإن ذلك سيضمن رضاهم وولائهم وبالتالي التزامهم بالمنظمة. فجوهر نظرية التوقع يشير على الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة، وتعتمد قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الأفراد في تلك النتائج، وتعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية فقد نجد نتيجة أخرى كان يرغب الفرد في

الترقية في وظيفة بسبب الترقية، وإنما بسبب إدراكه بأن الترقية في سبيل تحقيق حاجات التقدير والاحترام والتميز والحصول على المواد المادي بالمقارنة مع النظرية التبادلية ونظرية التوقع، تعتبر أن الالتزام التنظيمي يتعدى نظرية التوقع كونه علاقة تبادلية نفعية مادية فهو ناتج المعايير والاعتقادات التي تؤمن بها العمال فتجعلهم سيمتروا و يلتزمون بالأعمال الموكلة لهم داخل المؤسسة، لسبب فقط قوة التوقعات والاعتقادات والحسابات التي يبدونها وفقا لذلك³¹.

المدخل السلوكي:

المدخل القائم على التبادل - وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بدلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل، إن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الأفراد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد،

³¹ - خرموش، مراد رمزي. (2014). "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام: دراسة ميدانية بولاية سطيف". شهادة ماجستير في علم الاجتماع، سطيف.

الوقت... إلخ مقابل الحصول على إشباع حاجات معنية، وبالتالي إذا وجد الفرد بالمنظمة وفي هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد وورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

المدخل الإتجاهي: يختلف المدخل الإتجاهي (السيكولوجي) في نظرتة للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل في الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان، فإن المدخل الإتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية. وهذا الالتزام التنظيمي يشمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة والرغبة في بدل أكبر جهد ممكن المساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية في البقاء في المنظمة³².

إذا قمنا بالتعمق في محتوى هذين المدخلين وحاولنا إسقاطها على المؤسسة الجزائرية بصفة عامة فهي بعيدة كل البعد عن تحقيقها في أرض الميدان، لأن الموظف يقوم بتنفيذ القرارات الفوقية دون ترك له المجال في إعطاء أفكار جديدة للدفع بالمؤسسة إلى الأمام، ولا توجد في حوافز معنوية تشجيعية من طرف الإدارة لموظفيها حتى ترفع من معنوياتهم وحتى خطوط الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة الثلاث لا تكفي بالخوض، منقطعة أحيانا، فحاجز السلطة والقوة يقف حاجزا بين أساليب الحوار بين الإدارة وعمالها، وجذا ما يؤدي إلى انعدام شبه تام لعملية التبادل بين الموظف والإدارة³³.

³² - عيد الرحمان، عبد الله. (2003). "علم اجتماع التنظيم والعمل". مصر: دار المعرفة الجامعية.
³³ - عيد الباقي، صلاح الدين. (2003). "مبادئ السلوك التنظيمي". القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

خاتمة:

في ختام الفصل، يظهر وضوحًا التباين بين المداخل النظرية التي تناولناها في تحليلاتها لموضوع الالتزام التنظيمي. كل مدخل له منطلقه الخاص وتفسيره المميز لسلوك الفرد داخل المؤسسة. يتباين هذا التفسير في المنطلقات الرئيسية المعتمدة في تحليل المتغيرين، وهما من أهم الموضوعات التي جذبت اهتمام الباحثين، لما لهما من تأثير كبير على سلوك الفرد داخل المؤسسة.

من خلال المداخل المطروحة، يتضح أن كل مدخل يختلف عن الآخر في منظوره وتفسيره للموضوع. على سبيل المثال، ينظر النموذج الكلاسيكي إلى الإنسان على أنه اقتصادي ومجرد آلة، في حين يولي النموذج النيوكلاسيكي اهتمامًا بالعنصر البشري وضرورة معاملته بعدالة. بالمقارنة، فإن النموذج الحديث يجمع بين النموذجين السابقين لتحليل السلوك داخل المؤسسات. ومع ذلك، فإن الالتزام التنظيمي يظل له مكانته كمفهوم أساسي وحيوي داخل أي منظمة. فلا يمكن تحقيق العدالة التنظيمية والموثوقية دونه، حيث تتشابك هاتان المفهومان في تأثيرهما على سلوك الفرد داخل التنظيم، ويعتبران علاقة ترتبطان بشكل وثيق وتؤثران بشكل مباشر على تجربة العامل في المؤسسة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نبذة حول بلدية حاسي بحبح

تعريف البلدية

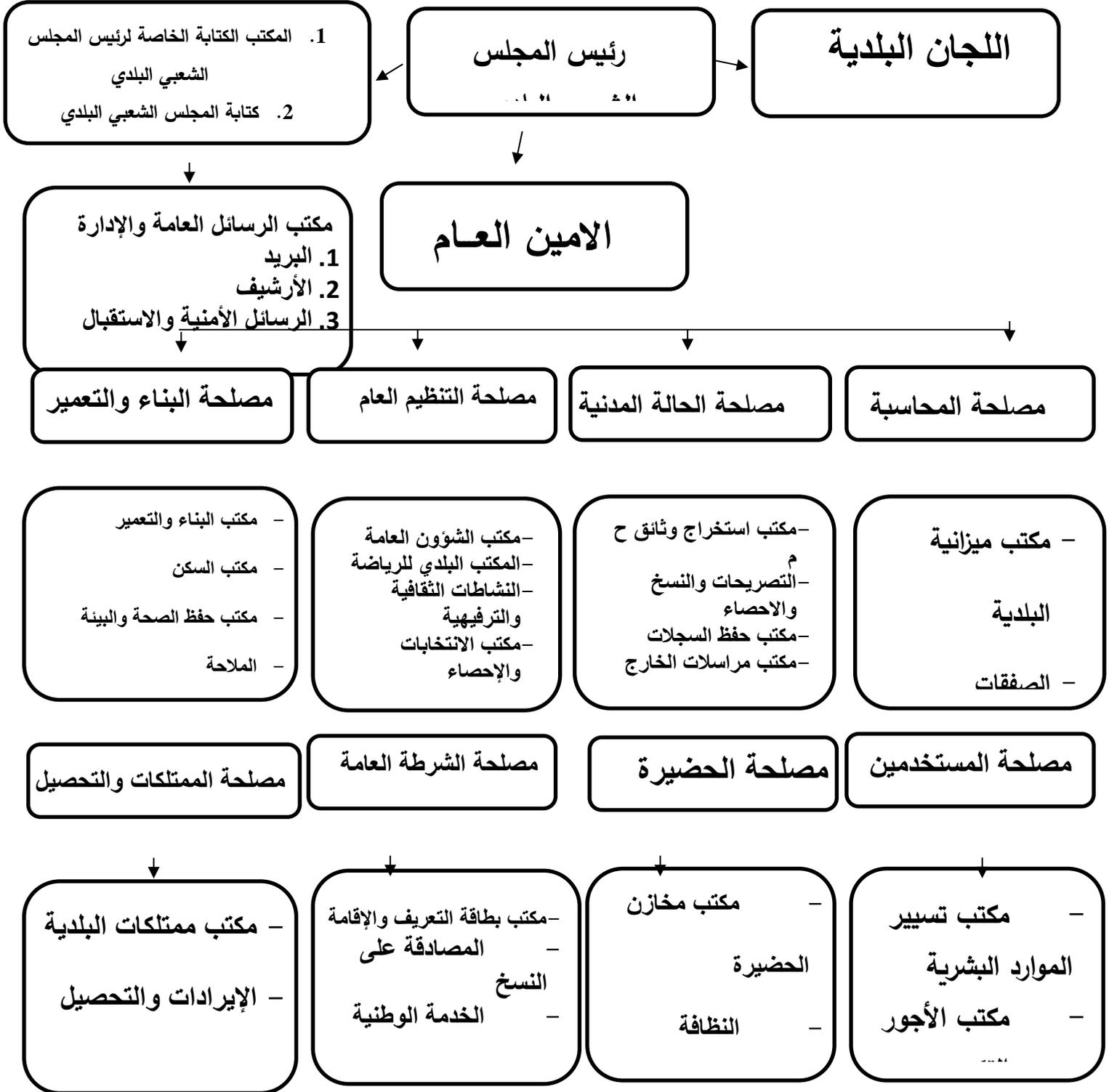
البلدية هي الجماعات الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي والتي عرفها مشروع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون (90-80) المؤرخ في 17 أفريل 1990. والبلدية لها إقليم ومركز واسم وتتبين حدودها الإدارية، وتتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية.

- نشأة بلدية حاسي بحبح

تعتبر بلدية حاسي بحبح من أقدم البلديات في ولاية الجلفة ، فقد نشأة عام 1958 وكانت تابعة المقاطعة المدية (التيطري سابقا)، كما كانت تسمى آنذاك بلدية أولاد القويني إلى غاية ترسيمها بالتسمية الجديدة ببلدية حاسي بحبح نسبة إلى بئرها (الرياشة بساحة 05 جويلية) بموجب المرسوم رقم 189-63 المؤرخ في 16 ماي 1963.

بلدية حاسي بحبح من أهم بلديات ولاية الجلفة من حيث عدد السكان ومن حيث موقعها حيث تقع على بعد 250 كلم من الجزائر العاصمة جنوبا و 50 كلم من مقر الولاية الجلفة شمالا على طريق الوطني رقم 01 ، ويحد من الشمال بلدية بويرة الأحداب وبلدية القرنيني ومن الغرب الزعفران ومن الشرق بلدية حاسي العش ومن الجنوب بلدية عين معبد، وألحقت بولاية الجلفة عام 1974 بمقتضى التقسيم الإداري المرسوم رقم 140 74 المؤرخ في 12 جويلية 1974 وقد عرف أول تخطيط للنسيج العمراني سنة 1932 أين ظهرت أول تجزئة ترابية سميت بتجزئة الوسط تمحورت حول الطريق الوطني رقم، لتشكيل المحور الأساسي ومنه امتدي وتطور نسيج العمران من مدينة حاسي بحبح في جميع الاتجاهات الأساسية والفرعية ، للترع على مساحة قدرها 47،773 كلم 2 وبالنسبة لعدد السكان قدرت بـ 20000 نسمة حسب إحصائيات قامت بها البلدية سنة 2022 كما يشمل إقليم البلدية إلى جانب التجمع السكاني الرئيسي على تجمعين سكانين ثانويين هما حاسي المرة والمصران.

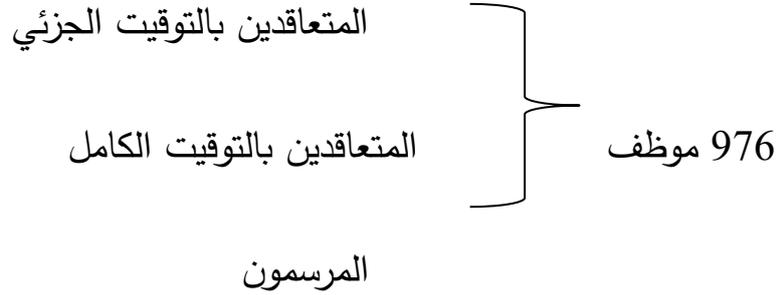
التنظيم الإداري لبلدية حاسي ببح



النظام التنظيمي الإداري لبلدية حاسي ببح

المصدر: ملحق للمداولة 26 بتاريخ 09 جوان 2004

عدد الموظفين:



الإمكانات المادية:

- الميزانية الممنوحة من طرف الدولة
- أملاك البلدية
- الأسواق (المواشي والخضر)
- المحلات
- الحضائر

الإطارات:

- أمين عام للبلدية
- رئيس مكتب
- رئيس المصلحة

1) مقر البلدية:

- رئيس مصلحة الحالة المدنية
- رئيس مصلحة الممتلكات
- رئيس مصلحة البيومترية

(2) الفروع:

- القندوز
- المناضلين
- بوعافية (1-2)
- رجال
- العطري
- حاسي المرة

2- منهج الدراسة :

إن نتائج البحوث العلمية تتحقق بمدى مطابقتها للواقع الملموس، وذلك وفق المنهج المستخدم من

طرف الباحث، حيث يسهل عليه بلوغ أهداف بطريقة سليمة ومنظمة. والمنهج حسب كابلان يعرف على أنه "الوسيلة التي عن طريق استخدامها تزداد فعاليتها وزيادة معرفتها للنتائج "

المنهج الوصفي يسمح للباحث بوصف الظاهرة المدروسة وجمع البيانات المتعلقة بها، سواء كانت كمية أو كمية، بطريقة تعكس الواقع الملموس. كما يساعد في استخلاص الدلالات والمفاهيم التي تنبثق من البيانات المجمعة.

وتمثل الأدوات البحثية المستخدمة في المنهج الوصفي مجموعة متنوعة من الأساليب مثل الملاحظة، الاستمارات، المقابلات، السجلات، والوثائق. هذه الأدوات تساعد في جمع مجموعة

متنوعة من المعلومات والبيانات التي تساهم في فهم وصف دور العدالة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

بالتالي، يمثل المنهج الوصفي الخيار المثلى للدراسة، حيث يوفر الإطار اللازم لتحليل وصفي لدور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث.

3- عينة الدراسة :

هي مجموعة أو جزء من المجتمع الدراسة يتم اختيار أفرادها بحيث يمثلون تمثيلاً صادقاً للمجتمع الإحصائي الذي سحبت منه، وهي عدة أنواع وتختلف من مجتمع إلى آخر حسب طبيعة المجتمع المدروس ونحن قد اخترنا العينة الطبقية لكي

تتناسب على مجتمع دراستنا وتعرف العينة الطبقية على أنها "العينة التي يقوم فيها الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة اختياراً عشوائياً من كل مجموعة. وتستخدم هذه العينة إذا كان المجتمع الإحصائي مكوناً من مجموعات متميزة أي أن المجتمع المدروس مقسم إلى فئات أو طبقات ووطبقنا دراستنا على 21 مفردة .

5- أداة الدراسة :

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يعتمد البحث العلمي على عدد من أدوات الدراسة التي يبني عليها مضمون البحث الميداني كاملاً والتي تساهم في الوصول إلى نتائجه والحصول على البيانات وتتأثر هاته المعلومات المراد جمعها بحسن اختيار الاداة المناسبة لموضوع البحث.

بعد تحديد عينة دراستنا قمنا باختيار الاداة التالية :

1.5 الجزء الخاص بالبيانات الشخصية:

يحتوي هذا الجزء على البيانات الشخصية كالتالي:

- الجنس وينقسم الى ذكر وأنثى
- السن وينقسم الى 4 فئات : أقل من 30 سنة / من 30 إلى 40 سنة / من 40 من 40 سنة إلى 50 سنة / من 50 سنة إلى 60 سنة
- سنوات الأقدمية وتنقسم الى: أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / 10-15 سنة من 15-20 سنة / 20-25 سنة.

جدول 01 يبين درجة البدائل في طريقة التصحيح

اليومياً	عدة مرات في الأسبوع	مرة في الأسبوع	عدة مرات في الشهر	مرة في الشهر	عدة مرات في السنة	أبداً	البدائل	الدرجة
7	6	5	4	3	2	1	إيجابية	الدرجة
1	2	3	4	5	6	7	سلبية	

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أما فيما يتعلق بالعبارات السالبة والموجبة فالجدول التالي يبين ذلك:

جدول 02 يبين العبارات حسب اتجاهها

ارقام العبارات	البدائل
-16-15-14-13-11-10-8-6-5-3-2-1 22-20	العبارات الايجابية
21-19-18-17-12-9-7-4	العبارات السلبية

وبالنسبة للحكم على مستويات ودور العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي انطلاقا من مجالات الدرجات فالجدول التالي يبين تقدير كل مستوى:

جدول 03 يبين درجة البدائل في طريقة تصحيح المقياس

مرتفع	متوسط	منخفض	المستوى
من 110 الى 154 درجة	من 66 إلى 109 درجة	من 22 إلى 65 درجة	مجال الدرجات

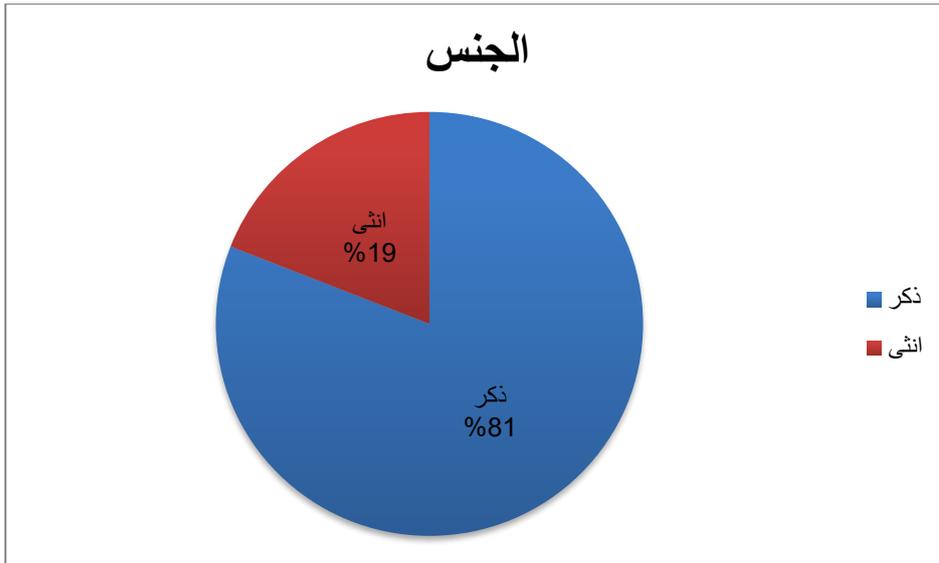
6- خصائص عينة الدراسة:

6-1- عرض خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول 04 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات
81	17	ذكر	الجنس
19	4	انثى	
100	21	المجموع	

الشكل 1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن عدد أفراد عينة الدراسة من الذكور أكبر من عدد الإناث، إذ تبلغ نسبة الذكور 81%، بينما نسبة الإناث تشكل 19% وهي نسبة تبين أن أغلب الموظفين من الذكور.

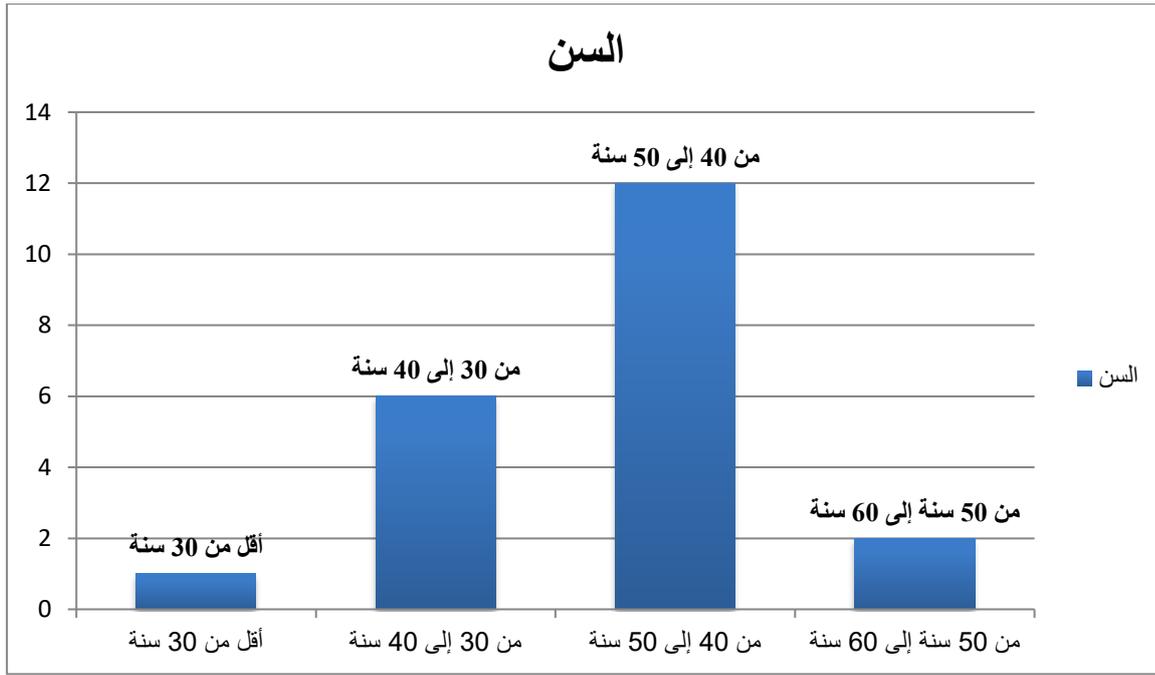
6-2- عرض خصائص عينة الدراسة حسب السن:

جدول 05 توزيع عينة الدراسة حسب السن

البيانات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	1	4.8
	من 30 إلى 40 سنة	6	28.6
	من 40 إلى 50 سنة	12	57.1
	من 50 سنة إلى 60 سنة	2	9.5
	المجموع	21	100%

الشكل 2 توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



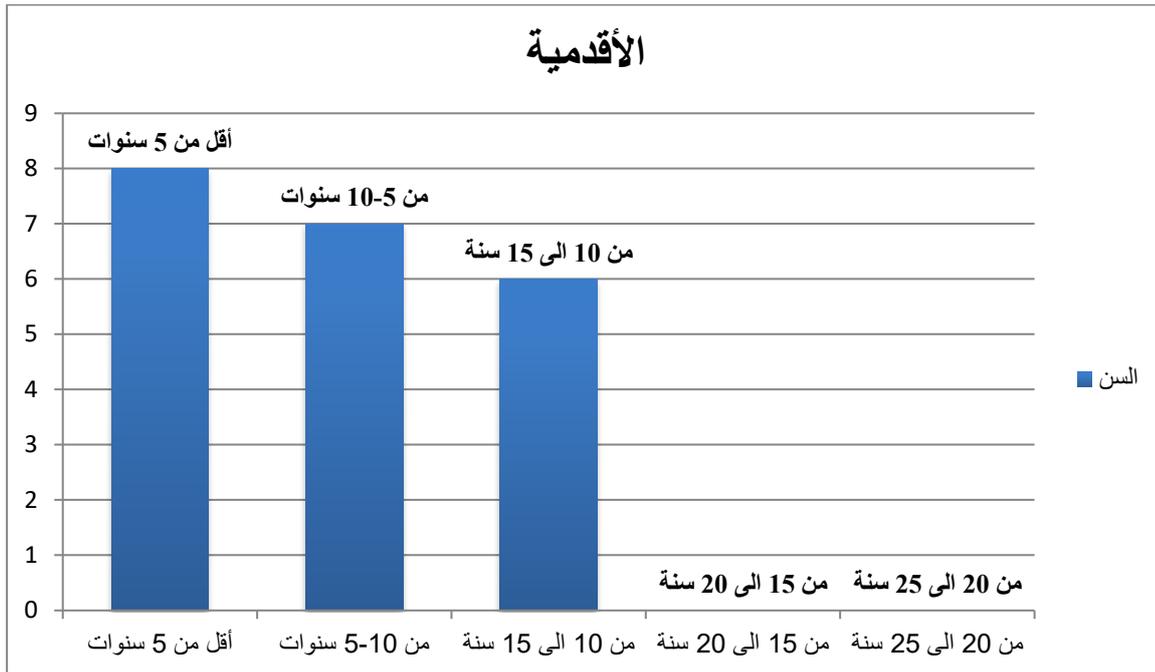
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن أغلب الموظفين المشاركين في الدراسة أعمارهم تتراوح بين 30 إلى 40 سنة بنسبة قدرها 57.1% ، تليها نسبة الفئة من 30 إلى 40 بنسبة 28.6%، أما فئة من 50 إلى 60 سنة فتشكل 9.5% والنسبة الأقل لفئة الأقل من 30 سنة، وهي نسب تبين أن توزيع الموظفين يتمحور حول فئة الشباب والكهول.

6-3- عرض خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية:

جدول 06 توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	البيانات
38.1	8	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
33.3	7	من 5-10 سنوات	
28.6	6	من 10 إلى 15 سنة	
0	0	من 15 إلى 20 سنة	
0	0	من 20 إلى 25 سنة	
100%	21	المجموع	

الشكل 3 توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن أغلب الموظفين المشاركين في الدراسة سنوات الأقدمية لديهم تتراوح بين أقل من 5 سنوات بنسبة تشير إلى 38.1%، ونسبة من 5 سنوات إلى أكثر من 10 سنوات تشير نسبتها إلى 33.3 و 28.6 على التوالي، وهذا يبين أن فئة الأقدمية الأكبر هي من حديثي التوظيف.

7- الأساليب الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 واستخدمنا

الإحصاءات والاختبارات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة Goodness of fit.
- اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

• تحليل التباين أحادي الاتجاه One way anova

- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أن:

" توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي."

للتأكد من مستويات الالتزام التنظيمي لدى العينة وبعد استخلاص البيانات من المقياس الموزع قمنا

بحساب تكرارات والنسب لكل مستوى والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 07 يبين دلالة اختبار كاف تربيع لمعرفة دلالة الفروق بين التكرارات لمستويات الالتزام التنظيمي.

مرتفع		متوسط		منخفض		المستوى
1	4.8%	15	71.4%	5	23.8%	التكرارات
14.857						قيمة كاف تربيع
2						درجة الحرية DF
0.001						القيمة المعنوية Sig
دال						دلالة الاختبار

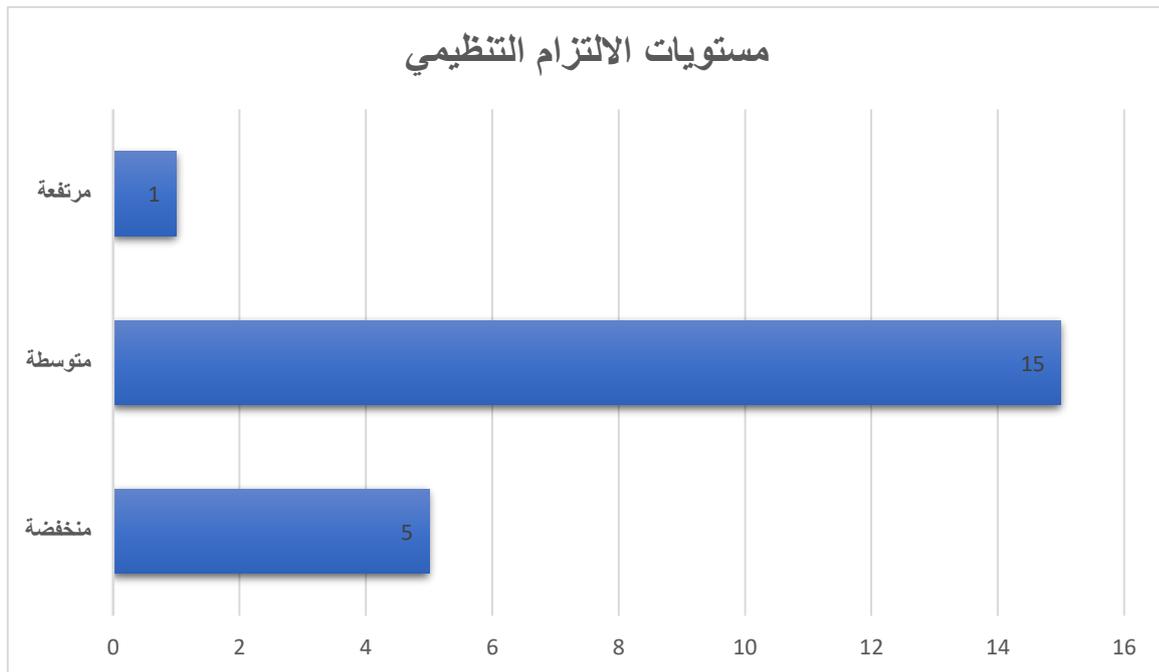
نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن نسبة الالتزام التنظيمي المتوسط تشير الى 71.4% وهي الأكبر تليها المستوى المنخفض بنسبة 23.8%، وأخيراً المستوى المرتفع بـ 4.8% وبالرجوع الى نتائج اختبار كاف تربيع والذي كانت قيمة الاختبار فيه 14.857 بقيمة معنوية 0.001 وهي اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

في دراستنا ألفا=0.05، فإن الفروق بين المستويات دالة ، وبالتالي فإن العينة تتمتع بمستوى الالتزام التنظيمي متوسط.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية وتصعب النتيجة " توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ".

الشكل 4 يبين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة



2- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- والتي تنص على " توجد علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي بلدية حاسي بحبح "

للتأكد من صحة الفرضية قمنا بحساب اختبارات لعينتين مستقلتين وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 08 يبين نتائج اختبارات لعينيتين مستقلتين لدلالة الفروق بين درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمستوى العدالة التنظيمية

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي X	الانحراف المعياري S	قيمة ت	مستوى الدلالة α	درجة المعنوية Sig	دلالة فروق
الالتزام التنظيمي	10	68.50	14.19	-3.017	0.05	0.007	دالة
للعدالة التنظيمية	11	87.64	14.80				

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لموظفي البلدية في درجات الالتزام التنظيمي يساوي 68.50 بانحراف معياري قدره 14.19، وبالنسبة لردة العدالة التنظيمية فإن متوسطهم الحسابي يساوي 87.64 بانحراف معياري قدره 14.80، وبالرجوع لقيمة ت التي تشير الى -3.017 بقيمة معنوية تساوي 0.007 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا 0.05 فإنه توجد فروق دالة في درجات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير البلدية.

- وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى وتصبح النتيجة " توجد علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي بلدية حاسي بحبح "

3- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- والتي تنص على " توجد فروق دالة احصائياً في مستوى عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي بلدية حاسي بحبح تعزى للاختلاف في الجنس. "

للتأكد من صحة الفرضية قمنا بحساب اختبارات لعينتين مستقلتين وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 09 يبين نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين درجات الالتزام

التنظيمي تبعا للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي X	الانحراف المعياري S	قيمة ت	مستوى الدلالة α	درجة المعنوية Sig	دلالة فروق
ذكر	17	79.53	17.82	0.542	0.05	0.594	غير دالة
أنثى	4	74.25	15.77				

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور في درجات الالتزام التنظيمي يساوي 79.53 بانحراف معياري قدره 17.82، وبالنسبة للإناث فإن متوسطهم الحسابي يساوي 74.25 بانحراف معياري قدره 15.77 وهي قيم متقاربة، وبالرجوع لقيمة ت التي تشير الى 0.542 بقيمة معنوية تساوي 0.594 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا 0.05 فإنه لا توجد فروق دالة في درجات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية وتصبح النتيجة " توجد فروق دالة احصائياً في مستوى توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي بلدية حاسي بحبح تعزى للاختلاف في الجنس "

4-نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- والتي تنص على " توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير السن"

لمعرفة مدى دلالة الفروق تبعا لمتغير السن طبقنا اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 10 يبين نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن

السن	مجموع المربعات	DF	مربع المتوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة α	درجة المعنوية Sig	دلالة فروق
بين المجموعات	892.238	3	297.413	1.005	0.05	0.415	غير دالة
داخل المجموعات	5029.000	17	295.824				
المجموع	5921.238	20					

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي ف تساوي 1.005 بمستوى معنوية قدرها 0.415 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ المعتمد في الدراسة وهي قيمة غير دالة، اذن توجد فروق دالة لدى عينة الدراسة في درجات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن.

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة وتصبح النتيجة " توجد فروق دالة احصائياً في مستوى

الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير السن "

5-نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على " توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين تعزى لمتغير سنوات الأقدمية"

لمعرفة مدى دلالة الفروق تبعا لمتغير الأقدمية طبقنا اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 11 يبين نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات الصلابة النفسية تبعا لمتغير الأقدمية

الأقدمية	مجموع المربعات	DF	مربع المتوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة α	درجة المعنوية Sig	دلالة فروق
بين المجموعات	147.738	2	73.869	0.230	0.05	0.797	غير دالة
داخل المجموعات	5773.500	18	320.750				
المجموع	5921.238	20					

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار تحيل التباين الأحادي ف تساوي 0.230 بمستوى معنوية قدرها 0.797 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ المعتمد في الدراسة وهي قيمة غير دالة، اذن لا توجد فروق دالة لدى عينة الدراسة في درجات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة وتصبح النتيجة " لا توجد فروق دالة احصائياً في

مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية "

الاستنتاج العام:

حاولنا من خلال دراستنا هذه أن نكتشف من خلال عينة الدراسة وأداته مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عينة موظفي بلدية حاسي ببحج كما حاولنا أن نكتشف الفروق فيما يتعلق بالجنس والسن وسنوات الأقدمية ويمكن تلخيص أهم النتائج في ما يلي:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية حاسي ببحج متوسط
- توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية حاسي ببحج تعزى للاختلاف في الجنس.
- توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية حاسي ببحج تعزى للاختلاف في السن.
- توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية حاسي ببحج تعزى للاختلاف في سنوات الخدمة.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات التالية:

- إجراء العديد من الدراسات في موضوع الالتزام التنظيمي والتعمق فيه أكثر.

- محاولة الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية الالتزام التنظيمي لدى فئة موظفي البلدية ومحاولة معرفة المسببات.
- تدعيم البرامج النفسية والارشادية التي تساهم في تطوير الالتزام التنظيمي.
- تشجيع الباحثين على الاستمرار في انتاج المعرفة العلمية حول الموضوع وذلك للإلمام به أكثر.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، نجد أن فهم دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي أمر بالغ الأهمية، إذ يمثل كلاً منهما متغيراً أساسياً لنجاح أي منظمة. وعلى الرغم من أنهما لا يمكن الاستغناء عنهما، فإن الارتباط بينهما ليس بالضرورة يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية. إذ يظل الإنسان، بطبيعته البشرية، معرضاً للعديد من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على هذه العلاقة.

من خلال التركيز على السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، تبين لنا أن تطبيق العدالة التنظيمية بكافة أبعادها على أرض الواقع يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق التزام الفرد داخل المؤسسة. فالنتائج التي حصلنا عليها أظهرت تأثيراً إيجابياً، حيث زاد اهتمام الفرد وتزامنه مع المؤسسة كلما زادت درجة تطبيق العدالة التنظيمية بصورتها العادلة والمنصفة. وبناءً على هذه النتائج، نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو هدف أساسي يسعى المنظمات لتحقيقه نظراً لتأثيره الإيجابي على نجاحها. ومن خلال توفير العدالة التنظيمية بشكل يتسم بالإنصاف والشفافية والاحترام، يمكن للمنظمة تعزيز رغبة الفرد في العمل والاستمرار فيها، مما يعكس الولاء والانتماء لها ويساهم في نجاحها المستقبلي. في النهاية، فإن العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعكس دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها المستقبلي.

وفي الأخير ما توصلنا إليه من نتائج لا يعني أن هذا الموضوع قد استوفى حقه من الدراسة، بل على العكس قد تكون دراستنا هذه منطلق لدراسات تتناول هذا الموضوع من جوانب أخرى لم يتسنى لنا دراستها.

قائمة المراجع:

- راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد2، 2009.
- سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.
- حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، شوهد 15 جوان 2016، على الموقع <http://www.iasj.net>
- عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي دراسة تحليلية لأراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الإقتصادية، المجلد 10، العدد1، 2007.
- محارمة محارمه، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية": دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد02، 2000.

- خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريس، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23.
- درنوني، هدى. 2014. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع الإدارة والعمل. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- المعربي، عبد الحميد عبد الفتاح..2008 المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. (ط1). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الدابة، سناء محمد عطا. . 2012 درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية. بغزة
- البشابشة، سامر عبد المجيد. .2008 أثر العدالة التنظيمية في بلوة التماثل التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 2. العدد.
- تتيات عمي ، بلعزوقي محمد 2014العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح 28جامعة الجزائر 2 ، الجزائر . للأبحاث العلوم الإنسانية المجلد 5.

- بالهوائ، نجاح (")، 6000 علاقة السلوك القيادي والعوامل الديموغرافية بالالتزام التنظيمي".
رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم
السياسية، قسم إدارة الأعمال.

- -الهنداوي، ياسر فتحي الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم
الأساسي بجمهورية مصر العربية." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس. متاح
على:

- [http://www.edu.gov.sa/papers/index.php?action=showPapers
&id=766.](http://www.edu.gov.sa/papers/index.php?action=showPapers&id=766)

- حواس، أميرة محمد رفعت أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة
التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية
التجارة، قسم إدارة الأعمال. متاح على :

- <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12737.pd>

- أبو نداء، سامية خميس تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام
التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية." رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-
غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال. متاح على:

- <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/74036>

- الشك، خالد الهاشمي (2007) العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تحليلية على جامعة المرقب. رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم
- العبيدي، نداء جواد أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد، متاح على:
- <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3244> -
- السعود، راتب؛ سلطان، سوزان درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد الخامس والعشرون.
- الشغلو، عبد الرؤوف حسين.. العلاقة بين الاحتراف الوظيفي والالتزام التنظيمي على مسرح الوحدة فرع قصر الأخبار. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. العدد 4. ليبيا
- حمادات، محمد حسن محمد قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى الديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، ط3.
- الطعامنة، محمد؛ الشاوي، أحلام رجب (2011) مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

- تراحيب، سعد والبقمي، غنام. الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوارات مكة المكرمة. شهادة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية
- سلطان، محمد سعيد أنور 2003 السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة
- بن صافية، فاطمة الزهراء 2015 المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروتينية، شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم. جامعة الجزائر.
- زايد، عادل محمد. (2006). "المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية: العدالة التنظيمية". المنظمة العربية للتنمية الأدائية.
- محمود، محمد شد الطفي. (2012). "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية". شهادة ماجستير في الإدارة التربوية. الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- حسين، حريم. (2004). "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال". الأردن: دار الحمد للنشر والتوزيع.
- جنيدل، سمية. (2015). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". شهادة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- كمباش، رابح. (2006). "علم إجتماع التنظيم: مخبر علم الإجماع". الجزائر: جامعة منتوري، قسنطينة.
- خرموش، مراد رمزي. (2014). "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام: دراسة ميدانية بولاية سطيف". شهادة ماجستير في علم الاجتماع، سطيف.
- عبد الرحمان، عبد الله. (2003). "علم اجتماع التنظيم والعمل". مصر: دار المعرفة الجامعية.

- عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). "مبادئ السلوك التنظيمي". القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

قائمة الملاحق:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

شعبة: علم اجتماع

استمارة استبيان البحث موجهة لموظفي البلدية

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في
المؤسسة الجزائرية .

دارسة ميدانية ببلدية حاسي ببح - الجلفة.

تحت إشراف:

- بورقبة مصطفى

إعداد الطالبين:

صالح سفيان

زيطوط عيسى

السنة الجامعية: 2024/2023

الملحق رقم 02

السادة الكرام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

موظفو بلدية حاسي ببحج ولاية الجلفة

بعد التحية

لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم الاجتماع، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاصة بدراسة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

لذا أمل منكم التعاون من خلال الإجابة على أجزاء الاستبيان بكل دقة وموضوعية، مع العلم بأن كافة المعلومات والبيانات المطلوبة ستستخدم لأغراض خدمة البحث العلمي، كما أمل من حضرتكم عدم ترك أي عبارة بدون تحديد خياركم.

شاكرون لكم على حسن تعاونكم مقدماً

الملحق رقم 03

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة إلى 60 سنة

3. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنة من 15-20 سنة 20-25 سنة

6. الوظيفة الحالية: عون تنفيذ عون تحكم إطار

. عدالة الإجراءات والانضباط في العمل:

7. هل يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب: متحيز غير متحيز

8. هل تطبق القوانين واللوائح التنظيمية بصرامة في المؤسسة؟ نعم لا

9. هل تشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالإنصاف؟ نعم لا

10. كيف ترى دور المدير في حل النزاعات بين الموظفين؟ فعال غير فعال

11. هل تلتزم بمواعيد الدخول والخروج من العمل؟ نعم لا

12. هل سبق وأن تعرضت لعقوبة بسبب خطأ مهني؟ نعم لا

13. ما نوع الدعم الذي تقدمه لك المؤسسة؟ مادي معنوي

14. كيف تقيم هذا الدعم كاف غير كاف

عدالة المعاملات والمسؤولية اتجاه العمل:

17. كيف تقيم علاقتك بزملائك؟ جيدة عادية سيئة

18. هل تسعى المؤسسة إلى تثمين مجهودات العمال الملتزمين؟ نعم لا

19. هل يقدم لك الرئيس المباشر فرصة المشاركة في اتخاذ القرار؟ نعم لا

20. هل تقدم اقتراحات فيما يخص سير العمل؟ نعم لا

21. هل لديك الاستعداد لبدل عمل إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

22. هل أنت راض عن عملك في المؤسسة؟ نعم لا

23. في رأيك هل المناخ السائد في المؤسسة مناسب للعمل؟ نعم لا

عدالة التوزيع والولاء التنظيمي في المؤسسة:

24. هل ترى أن المؤسسة تسعى إلى اعتماد العدالة في توزيع الأجور والمكافآت؟

نعم لا

25. هل ترى بأن فرص الترقية متاحة أمام الجميع في المؤسسة؟ نعم لا

26. هل لديك الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة؟ نعم لا

إذا كان لديك أي تعليق حول موضوع الدراسة، يُمكنك كتابته في الأسطر

التالية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق 4 مخرجات نتائج برنامج SPSS

Effectifs

Statistiques

		الجنس	السن	سنوات الأقدمية
N	Valide	21	21	21
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	81,0	81,0	81,0
	أنثى	4	19,0	19,0	100,0
Total		21	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	4,8	4,8	4,8
	2	6	28,6	28,6	33,3
	3	12	57,1	57,1	90,5
	4	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	8	38,1	38,1	38,1
	2	7	33,3	33,3	71,4
	3	6	28,6	28,6	100,0

قائمة الملاحق

Total	21	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclus	1	4,8
	Total	21	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	22

Effectifs

Statistiques

بلدية حاسي بحبح

N	Valide	Manquante
	21	0

البلدية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العدالة التنظيمية	10	47,6	47,6	47,6
	الالتزام التنظيمي	11	52,4	52,4	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
درجة الالتزام التنظيمي	10	68,50	14,191
N valide (listwise)	10		

T-TEST

/TESTVAL=88
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=_83;_85;_80;_77;_75;_75;_85;_78;_81;_75_ج
 /CRITERIA=CI(.95).

T-TEST GROUPS=_75;2 1);77)

/MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=_83;_85;_80;_77;_75;_75;_85;_78;_81;_75_ج
 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

_de_données1] E:\Spss\Spss\سفيان صالح\Sans titre2.sav

Statistiques de groupe

	بلدية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
درجة الالتزام	العدالة التنظيمية	10	68,50	14,191	4,488
	الالتزام التنظيمي	11	87,64	14,800	4,463

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
درجة_الالتزام									
Hypothèse de variances égales	,083	,777	-3,017	19	,007	-19,136	6,342	-32,410	-5,862
Hypothèse de variances inégales			-3,024	18,936	,007	-19,136	6,329	-32,386	-5,887

قائمة الملاحق

```
ONEWAY _83;_85;_80;_77;__75;قى;75_;85_;78_;81_;75_ل BY _75;ن;87_ل  
/MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

درجة الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	892,238	3	297,413	1,005	,415
Intra-groupes	5029,000	17	295,824		
Total	5921,238	20			

```
ONEWAY _83;_85;_80;_77;__75;قى;75_;85_;78_;81_;75_ل BY  
_87;77_مي;83_قى;71_ل;75__78_;75_نو;  
/MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

درجة الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	147,738	2	73,869	,230	,797
Intra-groupes	5773,500	18	320,750		
Total	5921,238	20			

```
NPART TESTS  
/CHISQUARE=قى;75_;85_;78_;81_;75_ل;75_وى;78_;87_م  
/EXPECTED=EQUAL  
/MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

Test du Khi-deux

Fréquences

مستوى الالتزام

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
منخفض	5	7,0	-2,0
متوسط	15	7,0	8,0
مرتفع	1	7,0	-6,0
Total	21		

Test

	مستوى الاحتراق
Khi-deux	14,857
ddl	2
Signification asymptotique	,001

NPART TESTS

```

/CHISQUARE=ق;75_;85_;78_;81_;75_ل;75__وي;78_;87_م
/EXPECTED=EQUAL
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS.
    
```

Tests non paramétriques

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
مستوى الالتزام	21	1,8095	,51177	1,00	3,00

Test du Khi-deux

Fréquences

مستوى الالتزام

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
منخفض	5	7,0	-2,0
متوسط	15	7,0	8,0
مرتفع	1	7,0	-6,0
Total	21		

Test

	مستوى الالتزام
Khi-deux	14,857
ddl	2
Signification asymptotique	,001

FREQUENCIES VARIABLES=ق;75_;85_;78_;81_;75_ل;75_وي;78_;87_م
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] E:\Spss\Spss\سفيان صالح\Sans titre2.sav

Statistiques

مستوى الالتزام

N	Valide	21
	Manquante	0

مستوى الالتزام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفض	5	23,8	23,8
	متوسط	15	71,4	95,2
	مرتفع	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

T-TEST GROUPS=_75;2 1);87_ن;80_ل)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=_83;_85;_80;_77;__75;ق;75_;85_;78_;81_;75_ل
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] E:\Spss\Spss\سفيان صالح\Sans titre2.sav

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
درجة الالتزام	ذكر	17	79,53	17,826	4,323
	أنثى	4	74,25	15,777	7,889

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
درجة الالتزام	Hypothèse de variances égales	,000	,998	,542	19	,594	5,279	9,735	-15,097	25,656
	Hypothèse de variances inégales			,587	4,989	,583	5,279	8,996	-17,861	28,419