



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

موسومة ب:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم
الإنسانية والعلوم الاجتماعية لجامعة ابن خلدون - تيارت -

الأستاذ المشرف:

د. عرقوب محمد

اعداد الطالبين:

- ماحي سهيلة

- كاف ابراهيم الخليل

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بن موسى سمير
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر أ	عرقوب محمد
مناقشا	أستاذ محاضر ب	أصفر رضا

السنة الجامعية: 2021م/2022 م

شكر و عرفان

نتقدم بالشكر الجزيل الى من امد لنا يد العون في هذا البحث من

قريب أو من بعيد

نتقدم بالشكر الجزيل الى استاذنا المحترم ”عرقوب محمد” الذي ندين له بكل ما قدمه لنا من توجيهات و نصائح

ونشكره بذلك كل الشكر على اشرافه و تأطيره لهذه المذكرة إضافة الى حسن معاملته

نشكر الاستاذ ”محمد علي” على مساعدته و على الجهود التي بذلها معنا

نتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة الدكتور ”لصفر رضا” و ”بن موسى سمير”

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل عمال المؤسسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون -تيارت. تم استعمال المنهج الوصفي، باستخدام مقياس ألن وماير لقياس درجة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والمكون من 38 فقرة موزعة على ستة أبعاد: العدالة التعاملية-العدالة الإجرائية-العدالة التوزيعية-الالتزام العاطفي _الالتزام المعياري-الالتزام الاستمراري، باستخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في معامل الارتباط بيرسون، بعد التحقق من الخصائص السكومترية للمقياس طبق على عينة قواهما 114 أستاذ. خلصت النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة ابن خلدون.

الكلمات المفتاحية:العدالة التنظيمية، العدالة التعاملية، العدالة التوزيعية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري.

Study summary:

This study aimed to reveal the nature of the relationship between organizational justice and organizational commitment among the professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences, IbnKhaldun University - Tiaret. Distributed on six dimensions: transactional justice - procedural justice - distributive justice - emotional commitment - normative commitment - continuity commitment, using the Statistical Group for Social Sciences (SPSS) to unload the data and based on the statistical method represented by the Pearson correlation coefficient, after checking the scometric properties of the scale applied to A sample of their strengths 114 professors

The results concluded that there is a relationship between organizational justice and organizational commitment among the professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences, IbnKhaldun University.

Keywords: organizational justice, organizational commitment

قائمة المحتويات

أ	شكر
ب	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الإنجليزية
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
4	1. الإشكالية
8	2. فرضيات الدراسة
8	3. أسباب اختيار الموضوع
9	4. أهداف الدراسة
9	5. أهمية الدراسة
10	6. مفاهيم الدراسة
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية	
12	تمهيد
13	1. مفهوم العدالة التنظيمية
14	2. أبعاد العدالة التنظيمية
16	3. أهمية العدالة التنظيمية
17	4. نظريات العدالة التنظيمية
18	5. العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
34	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

36	تمهيد
37	1. مفهوم الالتزام التنظيمي
38	2. أبعاد الالتزام التنظيمي
40	3. أهمية الالتزام التنظيمي
43	4. مراحل تطور الالتزام التنظيمي
45	5. نظريات الالتزام التنظيمي
47	6. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
50	7. علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي
51	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

53	تمهيد
53	1. المنهج المستخدم في الدراسة
53	2. أدوات الدراسة
55	3. مجتمع الدراسة
56	4. الدراسة الاستطلاعية
56	1.4 أهداف الدراسة الاستطلاعية
56	2.4 حدود الدراسة الاستطلاعية
58	3.4 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
59	4.4 أدوات الدراسة الاستطلاعية
66	5.4 نتائج الدراسة
69	5. الدراسة الأساسية
66	1.5 حدود الدراسة
66	2.5 عينة الدراسة الأساسية

67	3.5. خصائص عينة الدراسة الأساسية
68	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج	
70	تمهيد
70	عرض نتائج الدراسة
72	مناقشة نتائج الدراسة
76	خلاصة
78	خاتمة
83	قائمة المراجع
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	توزيع الفقرات استبيان الالتزام التنظيمي	01
55	مقياس ليكرت الحماسي	02
55	توزيع الفقرات استبيان العدالة التنظيمية	03
56	وصف المجتمع الأصلي لعينة الدراسة	04
58	توزيع العينة حسب الجنس	05
59	توزيع العينة حسب الاقدمية	06
60	العلاقة بين الفقرة مع البعد	07
62	علاقة البعد وارتباطه بالدرجة الكلية	08
63	معاملات الثبات لمقياس العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ	09
63	معامل الثبات لمقياس الالتزام التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ	10
64	العبارات التي تم حذفها	11
65	توزيع العينة حسب الجنس	12
66	توزيع العينة حسب الخبرة	13
69	طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي	14
70	العلاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي	15
71	طبيعة العلاقة بين بعد العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي	16
71	طبيعة العلاقة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	تحقيق التوازن بين جهود الفرد و العوائد المحققة	01
29	نموذج بروتولولر	02
41	أبعاد الالتزام التنظيمي	03
44	أهمية بناء الالتزام التنظيمي	04
50	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	05

مقدمة

تعتبر العدالة في المنظمة أحد المتطلبات الأساسية التي لا بد منها، كونها تؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية، كالانتماء والالتزام وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية و اختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، كما أن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداءها استنادا لمعايير العدالة، فالعدالة التنظيمية بمفهومها الشامل لا تحقق إلا من خلال الشفافية والإجراءات الموضوعية والتي أدركها العاملون من خلال المخرجات التي يحصلون عليها عند تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة، ويعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات و الأحداث المحيطة. ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة الالتزام التنظيمي، فهو من الأمور المهمة التي تتناولها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميتها للأفراد والذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها.

حيث أن الالتزام التنظيمي يعد من المصطلحات حديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته كما يظهر ذلك جليا في أدائه و قيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه كلما تولدت لديه الرغبة في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، فالالتزام القوي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب و ترك العمل، بينما يضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه وعلاقته بزملائه، وتأتي هذه الدراسة الحالية كمحاولة لكشف عن مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون -تيارت- انطلاقا مما سبق ذكره ونظرا لأهمية موضوع مساهمة اللوائح الإرشادية في التقليل من حوادث العمل،

قسمت هذه الدراسة إلى جانبين

الجانب النظري: وتضمن هذا الجانب 03 فصول، قسمت كالتالي:

الفصل الأول: تقديم الدراسة: تضمن هذا الفصل إشكالية البحث، إضافة إلى فرضيات الدراسة، مع ذكر أسباب

اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، والمفاهيم الأساسية

الفصل الثاني: مفهوم عدالة التنظيمية، أبعادا لعدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، نظريات العدالة التنظيمية،

العدالة التنظيمية في الفكر الإداري، مبادئ العدالة التنظيمية

الفصل الثالث: مفهوم الالتزام التنظيمي، أبعاد الإلتزام التنظيمي، أهمية الإلتزام التنظيمي، مراحل تطور الإلتزام

التنظيمي، نظريات الإلتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، علاقة العدالة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة: تضمن هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية وحدودها، مع ذكر

خصائص العينة، وأدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية، إضافة إلى الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية

المستخدمة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة تضمن كل من عرض نتائج الدراسة و مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الأول

تقديم الدراسة

1. الإشكالية:

تعتبر العدالة قيمة اخلاقية عليا، ومطلبا اجتماعيا يصبو لغاية سامية وهي التزام أخلاقي وضرورة أولية في سلم القيم الإنسانية، ونظرا لأن نجاح المنظمات مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري الذي يعد موردا هاما من موارد المؤسسة وأصل من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية مؤهلة و مدربة فهو مصدر لقدرتها التنافسية إذ يعول عليه في تحقيق غاياتها بكفاءة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام به وتميمته والحفاظ عليه، وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته وكذا مساعداته على إشباع حاجاته و تحقيق أهداف المنظمة.

كما وتعد العدالة أحد الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغه لما لها من أثر فعال لاستمرارية العاملين بها وتفاعلهم بشكل إيجابي ومثمر داخل النسق التنظيمي لها، ولا يتحقق هذا إلا من خلال الشفافية والإنصاف وجملة من الإجراءات المعنوية المتبعة على سبيل المثال والتي تهدف إلى تحقيق قدرة من العدل والمساواة بين أفرادها، و للتوصل لأي نتيجة يجب أن يتمتع الموظفون ببعض الصوت والسيطرة على العملية التي يدكها العاملون من خلال المخرجات التي يحصلون عليها عند تطبيقها في كافة المنظمات لا سيما في المجال الصناعي.

وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات نذكر منها (Bidgoli, 2010) التي جاءت بعنوان استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي وهدفت الدراسة إلى البحث في الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية و استكشاف العلاقة بين هذه الأبعاد و الالتزام التنظيمي و الرضا و هذا ما يبرز أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة والالتزام التنظيمي وبتالي اقترح الباحث أن يقوم المديرون لإقامة العدالة التنظيمي بتشجيع الموظفين عل أسا معايير معينة من إدارة الأداء و ذلك عن طريق الجدارة و احترام حقوق الأفراد والعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لتنمية قدرات الموظفين.

تسعى العدالة غالى استغلال كافة الإمكانيات المتوفرة لدى المورد البشري لانجاز مهامه الوظيفية على أكمل وجه كما بينت دراسة (Negin.2013):الو معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي (المستمر، العاطفي، المعياري) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:وجود علاقة موجبة بين الالتزام و أداء العاملين في بنك ميلبي حتي حصد الالتزام المعياري نسبة الأكبر من تلك العلاقة الإحصائية في أداء العاملين، وحتى تستطيع المنظمة إرضاء العاملين فهي تسعى إلى تحقيق كل من الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة و إيمان الفرد، وقبوله لمهام المنظمة وكذا مستوى من العدالة التنظيمية التي تنمي لديهم مشاعر الانتماء.

كما أكدت دراسة (Reachid&Neysabor.2013) بعنوان : العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، حيث توصلت إلى وجود أثر ايجابي قوي للإثراء الوظيفي بأبعاده الخمسة (تنوع المهام، وحد العمل، أهمية العمل، الاستقلالية) على درجة الالتزام الموظفين.

في حين خلصت دراسة محمد عبد السعيد العليان 2016 بعنوان: العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية غزة) إلى جملة من النتائج أهمها

وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

وجود علاقة ايجابية ذات بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي

وجود علاقة ايجابية ذات بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي

وجود علاقة ايجابية ذات بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي

وفي ذات السياق تشير دراسة سامر عبد الحميد بشاشة (2008) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التعامل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية هدفت هذه الدراسة غالى التعرف على التحليل أثر العدالة التنظيمية في بلورة التعامل التنظيمي في المؤسسات العامة و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية والتي جاءت بدرجة متوسطة وقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.

كما هدفت دراسة نداء جواد العبيدي (2012): إلى تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومعرفة الأثر بينهما من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من 67 فرد من العاملين في الوزارة منهم مدراء، أقسام و مسؤولين توصلت إلى وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي واعتبرت العدالة التنظيمي من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي، حيث أن الالتزام التنظيمي القوي يزيد من ارتباط الفرد بعمله و يقلل من السلوك السلبي، الإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى الفرد و عدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه وعلاقته بزملائه.

في حين أظهرت دراسة زروقي خولة (2015) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والتي هدفت إلى التعرف على مستويات العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، والعلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وقد توصلت إلى أن مستوى العدالة ومستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى عينة الدراسة كما أكدت عدم وجود علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها والالتزام التنظيمي، كما أن اهتمام بتنمية الالتزام لدى العاملين يأتي نظرا لأن العاملين الذي يقوى لديهم الالتزام يكونون أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

كما توصلت دراسة بطة مليكة (2018) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى قسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، إلى وجود علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي، وجود علاقة بين المعاملات والالتزام التنظيمي.

وعليه فقد أصبح تطبيق العدالة التنظيمية مطلباً للمنظمات من جهة والعمال من جهة أخرى فالمنظمات تسعى لتطبيقها بهدف توفير المناخ التنظيمي الملائم في بيئة العمل أو الاستجابة للضغوط التي تمارس عليها من قبل العاملين، كما أن تطبيقها يعتبر مصدر تحفيز ودوافع العاملين للإخلاص والالتزام في العمل، في هذا الإطار فإن درجة الموظفين والالتزام بالإدراك لهما دور مهم في تحقيق الأهداف أو الأداء و الجودة.

وانطلاقاً مما تناولته الدراسات السابقة يتضح لنا أن موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي جدير بالاهتمام والدراسة في البيئة المحلية لما له أهمية في المنظمات الإدارية، ولاسيما في المؤسسات التعليمية والتي من بينها الجامعة وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

و يتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

- هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

- هل توجد علاقة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

2.فرضيات الدراسة:

لا توجد علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

■ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

3.أسباب اختيار الموضوع:

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية و الميدانية
- معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي
- إثراء المكتبة العلمية
- التعرف على العوامل المؤثرة على أبعاد كل من المتغيرين العدالة التنظيمية و الالتزام لتنظيمي

4. أهداف الدراسة:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون - تيارت - وذلك من خلال:

- الكشف على العلاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون - تيارت
- معرفة العلاقة بين العدالة الاجرائية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون - تيارت
- التعرف على العلاقة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون - تيارت

5. أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويمكن إبراز هذه الأهمية كما يلي:
- للموضوع أهمية نظرية وأخرى تطبيقية:
- أ. الأهمية النظرية: كون الموضوع يمثل أهمية و تحدي كبيرين بالنسبة للجامعات أو المؤسسات الحديثة التي تتواجد بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها التعايش مع المتغيرات البيئية.
- تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهو الفرد كونه الفاعل والمحور 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 فالأستاذ العامل أو الموظف بالمؤسسة كلما أيقن أنه يتحصل على كل حقوقه المادية و المعنوية كلما كان أدائه أحسن إضافة جديدة للبحث العلمي.

■ ب. الأهمية التطبيقية: يمكن أن تشكل نتائج الدراسة ومقترحاتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكن أن تساهم في زيادة مستوى شعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة والذي بدوره يؤدي إلى نتيجة عكسية ايجابية تسهم في الرفع من أدائه.

6. المفاهيم الإجرائية

العدالة التنظيمية: هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة

(حكمت، 2009، ص141)

هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات (Green berg، 1997، p03) أما إجرائيا: هي حالة يشعر فيها الفرد بالمساواة من عدمه، من خلال الأسلوب الذي يستخدمه المدير وكذلك لمقارنته لمعدل مخرجاته ومدخلاته مع الآخرين

الالتزام التنظيمي: هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وأمالك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

(قاسمي، 2011، ص20)

هو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم، وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

(حريم، ص107، 1997)

أما إجرائيا: هو رغبة داخلية للعامل لبذل أقصى جهد لتزويد المنظمة بالنشاط و الحيوية ومنحها الولاء من اجل تطويرها واستمرارها

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية من أهم مواضيع السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك إلى دور كل من العدالة التنظيمية وأهداف المنظمة حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة، ويولد التزام الفرد اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها ما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أهدافها التنظيمية. سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها وأهميتها والنظريات المفسرة لها.

1. مفهوم العدالة التنظيمية:

أن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة والتي تقوم على غرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مداخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدافعات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم، وإن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر وتعرف (المدخلات)، على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل: (العمر، التعليم، ...) في حين تعرف (المخرجات) على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل: (المكافآت والترقية والأجر).

(غني دحام وآخرون، 2015، ص353)

كما تعرف بأنها الطريقة التي يتحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني

(GREEMBERG ,1990.p.4)

أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وتعتبر العدالة مطلباً أساسياً لأداء الأفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات وقد أولى العديد من أصحاب النظريات للإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوي والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.

-وتعرف كذلك بأنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة موضوعية المخرجات وإجراءات داخل المنظمة.

(SAALMOORM1983)

بمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متميز وغير موضوعي(الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا)، قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.

(عادل محمد، 2006، ص13)

2 . أبعاد العدالة التنظيمية:

أولا. العدالة التوزيعية:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تتكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل مجهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون في مقابل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات

(جودة، 2010، ص309)

-ومنه نستنتج أن عدالة التوزيع تشير إلى:

-إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.

ثانيا: العدالة الإجرائية

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون عما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى تزامنها وعدم تحيزها.

- وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.

ويرى الصحيح ومحمد أن:

-مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آراء ومشاعره عند صياغة الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات تحدد أن مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية .

(جودة، 2010، ص309)

ولقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب المهني لإدراك الأفراد لهذه العدالة وتستند العدالة إلى القواعد التالية:

أ-قاعدة الاستئناف، بمعنى وجود فرص الاعتراض على القرارات وتعديلها، إذا ظهر ما يبرز ذلك.

ب-القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج-قاعدة التمثيل: أن يجب أن نستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.

د-قاعدة عدم الانحياز، يجب تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على محتويات عملية

اتخاذ القرارات.

ه-قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والموثقة.

و-قاعدة الانسجام: يجب أن تستخدم إجراءات توزيع الإجراءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات

(المغربي، 2007، ص209)

–ثالثا:العدالة التعاملية

تضم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين، بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها، ويندرج ، نصت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والدقة في التعامل معهم.

ويقول الخشاليبأن:عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير العامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة.

وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل للشخصية وأن يبدي اهتماما بمصلحته، ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات

والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ تلك القرارات

(جودة،2010،ص310)

3.أهمية وأهداف العدالة التنظيمية:

أ.أهميتها:

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

*تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التعليمية والالتزام التنظيمي.

*إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف من الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا برز بعد العدالة في التعاملات.

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

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

(جقيدل، 2015، ص40)

ب أهدافها:

تهدف العدالة التنظيمية لحل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد ، فلا يمكن العامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها المختلف، إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه.

(أبو جاسر، 2010، ص26، 22)

4. نظريات العدالة التنظيمية:

1. عدالة مبادئ الإدارة:

لقد كان المفكر الإداري "هنري فايول"، مهندس فرنسي تركت اهتماماته في دراسة وتحليل العمليات الإدارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم، وفي نفس الوقت الذي اقترح فيه "تايلور"

مدخل الإدارة العلمية اقترح العالم الفرنسي(هنري فايول)، مدخل مبادئ الإدارة الحديثة حيث اهتم بتحديد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى ذلك فقد حدد فايول، مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها كما يلي:

مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

تقسيم العمل:

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

الأجر المناسب:

يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات، أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة بصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

-ترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

(عادل محمد, 2006, ص, 69)

السلطة والمسؤولية:

السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن يحصل علة سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية

-تسلسل السلطة: توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

-الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين

وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي اتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

مبدأ وحدة التوجيه:

وهذا يعني أن المنظمة في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.

مبدأ المركزية:

ويعني تركز الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة المؤداة.

مبدأ المساواة:

وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة وإخلاص (خضي كاظم، وآخرون، 2009، ص، 55)

مجموعة المبادئ المرتبطة بـعدالة التعاملات:

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

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

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

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

المصلحة العامة:

الأولوية للصالح العام رئيساً للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات

الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.

(عادل محمد، 2006، ص، 70).

-تنمية روح الجماعة يفرض التعاون:

يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة.

-الضبط:

إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

(صالح نوار، 2006، ص135)

2. العدالة في التنظيم البيروقراطي:

اقترح ماكس فيبرر، نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات وخلق شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، ويرجع السبب في هذا الخلل إلى مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة وبيئته مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس المنطق والنظام والسلطة الوظيفية وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية: تقسيم العمل-تسلسل السلطة-قوانين العمل الرسمية الموضوعية بدلا من الشخصية-الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

-إن تكوين المنظمات البيروقراطية، طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة

كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا

لارتباطه بفكرة توسيع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل، وعدم تشجيع العاملين على تجديد والابتكار ومن الضروري أن تؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم

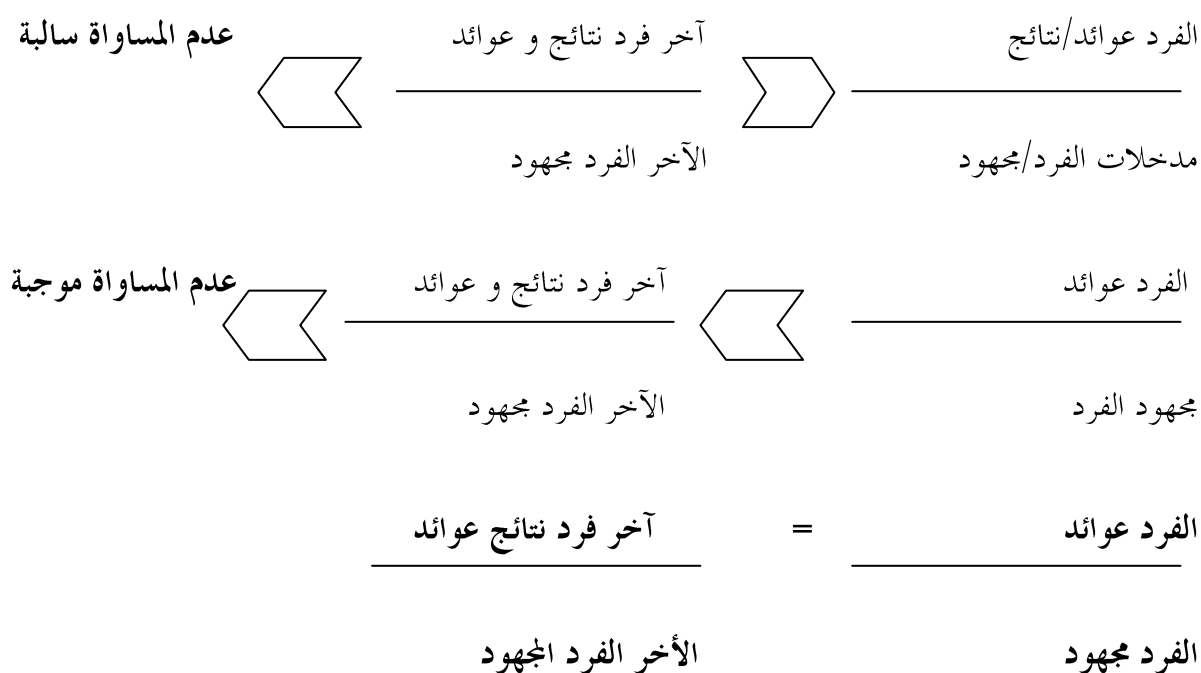
البيروقراطي، غير دقيقة بل إنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئة معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيماً فاعلاً خاصة في مجال تحقيق العدالة.

(عادل محمد، 2006، ص70، 69)

3. نظرية المساواة:

تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب "آدمز"، وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله وترتكز النظرية على افتراض أساسي، وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، وكما يدركونها ويتمثل جوهر النظرية أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة ومن جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيبتعد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليل التوتر وتصويب عدم المساواة ويمكن توضيح ذلك بالرسم

الشكل (01) يوضح تحقيق التوازن بين جهود الفرد و العوائد المحققة



المصدر: من اعداد: الطالبين

-تتكون العوائد أو النتائج أو الرواتب والمزايا والمنافع، والمركز والترقية والاعتراف

والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها، أما مجهود(مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والمهارات والخصائص التي يبذلها ويكرسها للعمل، وتصدر الإشارة هنا إلى أن لعوائد ومدخلات الفرد

تتوقف على إدراك الفرد وهكذا تعتمد نسبة العوائد الفرد أو مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد(مدخلات)، وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يسمى عوائد، وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير متساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة)، لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك.

(حسين حريم، 2009، ص، 120)

-واعتمادا على نظرية العدالة، حينما يدرك العاملون عدم العدالة، فيمكن توقع أنهم سوف يعتمدون أحد الخيارات الآتية:

1- تغيير مدخلات مثل: (لا يبذل جهدا كبيرا)

2- تغيير مخرجاتهم مثل: (الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات وبنوعية أقل).

3- تخريب الإدراك الذاتي مثل: (كنت أعتقد أنني أعمل على راحتي، ولكن تبين الآن أنني أعمل بجهد أكبر من الآخرين).

4- تخريب إدراكه للآخرين مثل:

(إن عمل من ليس مرغوبا به كما كنت أعتقد).

5- اختيار مرجع آخر للمقارنة مثل:

(قد لا يكون عملي بقدر عمل أخي، ولكني أعمل أفضل مما كان يعمل أبي حينما كان في عمري).

6- ترك المجال مثل: (الاستقالة من العمل).

(ماجدة العطية، 2003، ص128)

-إذن فنظرية المساواة أو العدالة تفترض على الإدارات أن تهتم بتوفير العدالة في تقسيم الأداء في توزيع الحوافز والمكافآت لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر، أما إذا ظهر العاملين أن أسس التقسيم والتحفيز غير عادية فإن هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز وأن عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم.

(محمد قاسم القيروني، 2009، ص68)

4. نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية:

لقد طور (HUSERMAN ET AL, 1978)

ما يسمى بنموذج الحساسية للعدالة التنظيمية وذلك بتطوير نظرية المساواة من خلال أخذ الفروق النفسية والفردية بين العاملين بعين الاعتبار، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد تقوم بردود أفعال مختلفة بما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية وعدمه وذلك نظرا للاختلافات الشخصية بينهم أو مدى حساسية كل منهم للعدالة، وتم تصنيف الأفراد العاملين من حيث حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات:

-أولا الشخص الحساس للعدالة: وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظرية العدالة والتبادل

الاجتماعي وفي حال إدراك هذا العامل لظروف عدم العدالة فإنه سيتحرك في إحدى اتجاهين:

1-زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخصه.

2-تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخص غيره من

العاملين.

-ثانيا: الشخص الخيري:وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته مقارنة بالجماعة

المرجعية التي ينتمي إليها ذلك فهو مبادر بتقديم الالتزامات للغير.

ثالثا:الشخص غير الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة بالجماعة المرجعية

التي ينتمي إليها وعلى عكس الشخص الخيري فهو يسعى دوما للحصول على الامتيازات وتجنب الالتزامات.

(ريم عمورة،2014،ص50)

5.نظرية التوقع:

لفيكتور فروم VECTOR VROOM، من النظريات الشائعة والمقبولة على نطاق واسع نظرية التوقعات

التي تربط باسم فروم(1964)، تشبه هذه النظرية من زاوية النظر إلى الفرد نظرية العدالة فكأنهما تنتظران إلى

العامل باعتباره كائنا عاقلا ومفكرا، ويتخذ قراراته بعد إجراء تحليل تدقيق لاحتمالات الخسارة، واحتمالات

الربح أو الفائدة العائدة من أسلوب عمل معين، أو نتيجة إتباع حل معين،وثمة وجه شبه آخر بين النظريتين إذ

ترتكز كل واحدة منهما على جوانب معينة من العمل فنظرية التوقعات تركز على جوانب معينة من المردود الذي

يعود على الفرد من العمل،وهي لا تتعامل مع الأجر وحسب، ولكنها تتعامل مع عدد من العوامل الإيجابية

الميزات، والفوائد، والشكر والثناء والاعتراف بالفضل والرضا المهني، وتتضمن الجوانب السلبية أساليب العقاب

المختلفة وتخفيض المستوى الوظيفي، ثم أخيرا العوامل الإيجابية الفصل من العمل. (فارس حلمي،1999،ص250)

ولهذه النظرية مجموعة من الخصائص وهي:

1- يميل الفرد على اختبار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب المدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال يحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء السلوك.

2- توقع الفرد لأداء معين في محصلة لثلاث عناصر:

أ- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين Expectancy

ب- توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

ج- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

3- إن العناصر الثلاثة السابقة: (أ-ب-ج) أو (التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فيما يشعر به الفرد الآخر.

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم، وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.

(محمد سعيد سلطان، وآخرون، 2000، ص231)

عناصر نظرية التوقع:

1. التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو

ضعيفة جدا، وإن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود، أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.

ولابد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام الإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب، أو هو الإنجاز الكامل للشيء المرغوب فيه.

2. الوسيلة:

وهنا يثار التساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة، قد يعتقد الفرد على أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء، وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمرؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.

3. منفعة العوائد:

تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فيقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير، وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

(أحمد ماهر، 2003، ص150، 148)

نظرية بورتولولر:

طور بورتولولر عام 1968 نموذج فروم، وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يصنعون حلقة بسيطة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل.

-وموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل وتزيد العوائد على التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورتولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل على نموذجهما بأن الاستمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وإن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

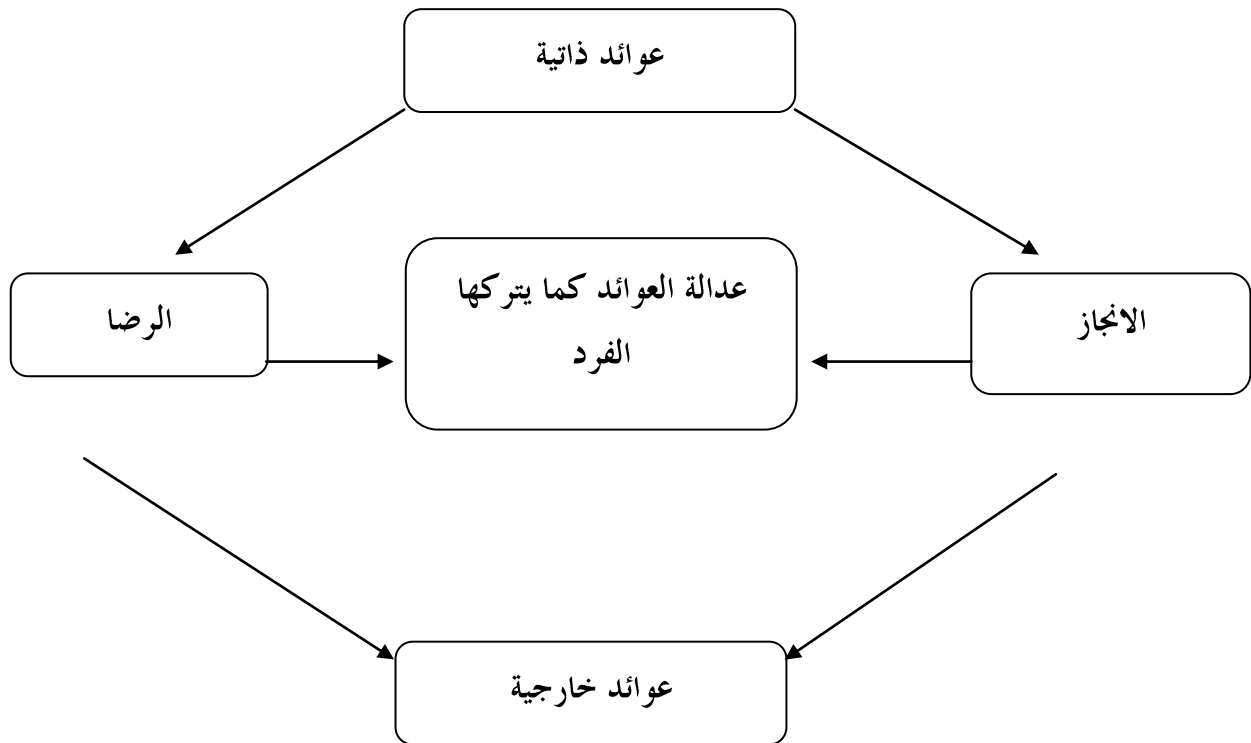
-وقد بين بورتولولر أن هناك نوعين من العوائد وهما:

-عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

-عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية

والأجور والأمن الوظيفي.

الشكل (2) نموذج بروتولولر



المصدر: (محمود سلمان العميان، 2006، ص 295)

-يوضح نموذج بورتولولر التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع/الرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.

(محمود سلمان العميان، 2006، ص 294، 295).

5. العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

-لقد تناولت المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية كونها رابطة قوية بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطا يقوم على التنسيق وبين مصالح طرفين هما الموظف والمؤسسة.

1. مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق دراسة الحركة والزمن، والاختبار السليم للعاملين وطريقة العدالة لوضعهم في المكان المناسب وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمل ، وضع نظام عادل الحوافر يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يناسب مع حجم الإنتاج.

(البكار، 2012، ص17).

ودعا فريدريك تايلور إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة، كما عبر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

(عاشور وآخرون، 2003، ص44، 43)

2. مدرسة التنظيم الإداري لهنري فابول:

لقد حدد هنري فابول علاقة مبادئ الإدارة بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

عدالة التوزيع:

أ. مبدأ تقسيم العمل: تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء أخيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال، فتقسيم العمل يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة بهدف زيادة كفاءة العاملين ما يؤثر على إنتاجيتهم وعلى مخرجاتهم الوظيفية.

(خرموش، 2014، ص35)

ب. مبدأ المكافأة والتعويض:

يجب أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.

(رمضان وآخرون، 2012، ص44)

ت-الترتيب: بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأدوات والآلات في الأماكن المناسبة لها، على اعتبار أن المكان المناسب لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب.

(الجيوسي، جاد الله، 2008، ص42)

2. مدرسة التنظيم الإداري لهنري فابول:

لقد حدد هنري فابول علاقة المبادئ الإدارية بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

عدالة التوزيع:

أ- مبدأ تقسيم العمل: تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء أخيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال فتقسيم العمل يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة بهدف زيادة كفاءة العاملين ما يؤثر على إنتاجيتهم وعلى مخرجاتهم الوظيفية.

(خرموش، 2014، ص35)

ب. مبدأ المكافأة والتعويض:

يجب على أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.

(رمضان وآخرون، 2012، ص44)

ت.الترتيب: بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأدوات والآلات في الأماكن المناسبة لها، على اعتبار أن المكان المناسب لكل شيء في مكانه المناسب.

(الجيوسي، جاد الله، 2008، ص42)

عدالة الإجراءات:

أ. وحدة الهدف:

ويتطلب هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى كل موظف تعليماته من مصدر واحد فقط وذلك منعا لتضارب التعليمات الصادرة إليه.

ب. المركزية:

عرف فابول المركزية بأنها التقليل من أهمية دور المرؤوسين في حين اللامركزية، Decentralization تعني زيادة أهمية دور المرؤوسين وتحديد درجة المركزية واللامركزية يعتمد على خصائص المنظمة التي يعمل فيها المدير.

(هلال، د، س، ص12)

ت. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:

يجب المحافظة على العامل الماهر لأن البحث عن جديد سوف يترتب عليه تكلفة ووقت إضافيين، ومن جهة أخرى يؤدي الاستقرار في العمل إلى إتقانه، وحسن الإنجاز.

(الجوسي، جاد الله، 2008، ص42)

عدالة التعاملات:

أ- المساواة في المعاملة: أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث على الإداريين الحصول على ولاء مرؤوسيه، وتفانيهم في العمل عن طريق التعاطف معهم والعدل في معاملتهم.

(رمضان وآخرون، 2012، ص44)

-وحدة الأمر: ويتطلب هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى كل موظف تعليماته من مصدر واحد فقط وذلك منعا لتضارب التعليمات الصادرة إليه.

-التأديب(النظام والانضباط)Discipline:

يجب إتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها، وهنا يجب أن يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب.

(عاشور وآخرون، 2003، ص48).

-المصلحة العامة: وهنا يجب أن تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة لهذه المنشأة.

(عاشور وآخرون، 2003، ص48).

3. مدرسة التنظيم الإداري لماكس فيبر:

يرى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام العلاقات غير الشخصية بعيدا عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والتزاهة في التعامل ، ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم.

(معمر، 2014، ص56، 57).

4. مدرسة العلاقات الإنسانية:

نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في إبراز القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع حلها، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمال لتلتقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر لما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة في حقوقه ضمن معادلة مشتركة.

5. المدرسة السلوكية:

قد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين.

(معمري، 2014، ص 56، 57)

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يرتبط نجاح أي مؤسسة بزيادة انتاجها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها و كفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملون على مستوى عال من الإلتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المؤسسة بالقيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهمية موضوع الإلتزام التنظيمي، كما سنعرض أهم التعاريف التي وضعها الباحثون، كما نوضح مراحل تطور الإلتزام وكذا أبعادها و النظريات المفسرة لها، وتحديد العوامل المؤثرة فيها و اقتراحات لتعزيز الإلتزام التنظيمي ثم نعرض على علاقة الإلتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية.

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعتبر الإلتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتمام من قبل الباحثين في عدة مجالات لدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها، يتطلب أولا تحديد معنى و دلالة الإلتزام التنظيمي ويجمع المؤلفون عن تعريفها:

لغة: هو العهد، يلزم الشيء لا يفارقه أو الملازم للشيء المداوم عليه

(ابن منظور، 1956)

اصطلاحا: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا في حياته

(حريم، 1997، ص 107)

يعد تعريف Mowdagand Stecrs : من أكثر التعريفات شيوعا

حيث يحدد الإلتزام التنظيمي على أنه يشمل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على الرغبة أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين، و استعدادا تام لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، و إيمانا كاملا بالقيم التي أن يثبتها التنظيم و قبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

عرفه (Davis) : على أنه درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، و إلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.

(حريم، 2009، ص 94)

كما عرف كل من (عبد الوهاب. وخطاب 1993) الإلتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه

من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة، كاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

(عبد الوهاب. وخطاب 1993ص58)

كما يعرف بأنه: شعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته و الارتباط بها والإخلاص لها، و التوافق مع قيمها وأهدافها و الحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهود و تفضيلها على ما سواها، مع الافتخار بماثر المنظمة مما يعزز نجاحها.

(كعوان،2015،ص245)

ويرى الزهراني: أن الإلتزام التنظيمي يزيد ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه ويدي رغبة قوية في البقاء فيه، و الاستمرار لفترة أطول، و التميز في الأداء، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط و بتحقيق الولاء التنظيمي للأفراد لتحقيق المنظمات التعليمية بكفاءة وفعالية، وان مفهوم الإلتزام التنظيمي و إن كان مفهوما قديما في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة.

(الزهراني:2003،ص4)

تعريف الشامل للإلتزام التنظيمي:

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

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم و أهدافه ومدى تقبلها.
- الاستعداد والميل لبذل الجهد وافر للتنظيم.
- الرغبة الجارحة للبقاء عضوا في التنظيم.

(الطجم، 1996، ص106)

2. أبعاد الإلتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية و السلوكية و يتفرع من الإلتزام التنظيمي ثلاث أنواع هي:

1.2. الإلتزام العاطفي:

ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة و يتطور هذا الإلتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من ارتباطه، مثلاً يشعر العامل بالإلتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام و تؤازره و تسانده

(حريم، 2013، ص 391)

2.3. الإلتزام المعياري:

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

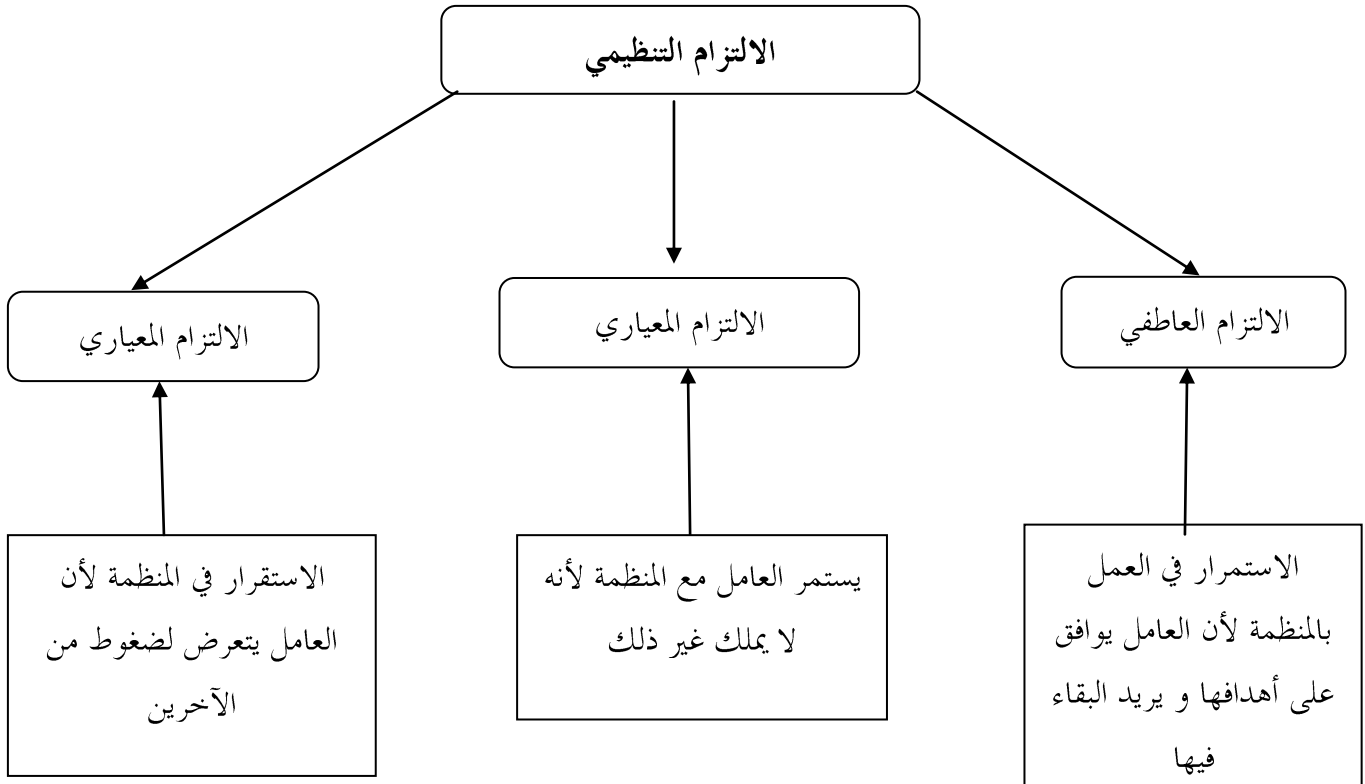
(سلطان، 2002، ص 192)

3.3. الإلتزام المستمر:

وهو أرقى وأكثر أنواع الإلتزام و يعبر عن الرغبة القوية بالتمسك بأهداف وقيم المنظمة وذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها

(الصريفي، 2009، ص 29)

شكل (03) يمثل أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: (جرينبرج، جيرالد، 2004)

3. أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء

المهام، كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز

(ابتسام عاشوري، 2015، 55).

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

تتمثل فيما يلي:

1- أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2- أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلاً من الباحثين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ج- أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

وقد أشار (الثبيتي، 2014، ص 53) إلى أن أهمية الإلتزام التنظيمي تتمثل في عدة نقاط منها:

1- أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

2- أن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية

المحافظة على المنظمة في حالة صحة وسليمة تمكنها من الاستمرار، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك

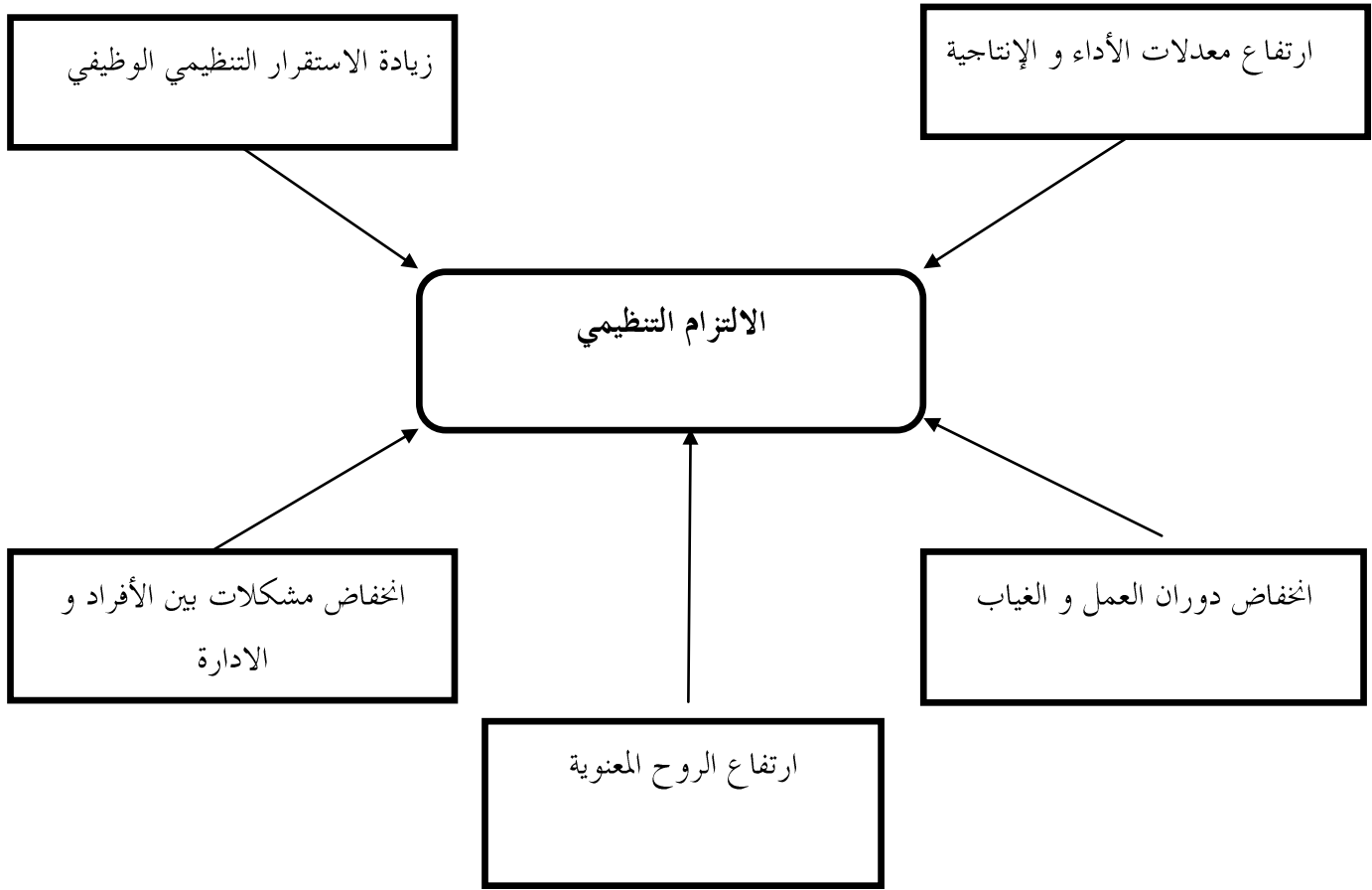
الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.

ج- أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

وتضيف ابتسام عاشوري(2015، 55) أن الإلتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وأن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

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

شكل (04) يوضح أهمية بناء الإلتزام التنظيمي



المصدر: اعداد الطالبين

4. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

ويمر الإلتزام التنظيمي بثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة الإلتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً

لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2- مرحلة التطابق: بين الفرد و المنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل

بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3-مرحلة التبني:أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

(الخشالي،2003،ص127)

كما توصل 'Bochnan' إلى أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1.مرحلة التجربة:وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، ويكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد و التجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة و محاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

2.مرحلة العمل و الإنجاز:و تتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، و يتبلور وضوح الولاء للعمل و للمنظمة.

3.مرحلة الثقة بالتنظيم:وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه و تتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة الرشد.

(الوزان،2006،ص39)

وآخرون ذكروا أن الإلتزام التنظيمي يمر بمرحتين هما:

4.مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها:وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته، ومرحلة الإلتزام التنظيمي، حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبيرا من اجل تحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها.

(النمالي،2002،ص22)

وغيرهم ذكر أن هناك ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي وهي:

5. مرحلة الإذعان و الإلتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة

وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

6. مرحلة التطابق والتماثل: بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في

المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

7. مرحلة التبني: و اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيما له وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق القيم و الأهداف.

5. نظريات الإلتزام التنظيمي:

نظرية الإلتزام البقائي: اختار بيكر أحد التصورات الهامة للإلتزام وحاول أن يوضح معناه و يبلوره من خلال

نظرية واضحة عرف فيها الإلتزام بأنه اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة و المتوافقة وبالتالي يكون

الإلتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة، وينشأ نتيجة استثمارات الفرد في المنظمة أو أن يجري عدد

من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في

المنظمة و فقدها ما إن ترك المنظمة.

استقطبت نظرية بيكر (1960) كثير من الباحثين لاختيار نظرية الرهان و التعرف على مدى صدقها فطور

الباحثون مقاييس متعددة لقياس الإلتزام التنظيمي كما حاولوا التعرف على محددات الإلتزام السلوكي الذي قدمه

بيكر.

نظرية الإلتزام الوجداني: ويعبر عن تصور آخر لمفهوم الارتباط السيكولوجي النابع من التوافق في القيم و الأهداف بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها، هذا التصور أطلق عليه التوحد مع المنظمة وهو يعني التماثل في الخصائص العامة و المصير بين الفرد و المنظمة.

ولقد اتخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة و مفهوم الإلتزام التنظيمي ثلاث اتجاهات رئيسية وهي:

الاتجاه الأول: نظرا الى مفهوم التوحد و مفهوم الإلتزام باعتبارهما مفهوما واحدا، حيث يرى براون أن التوحد هو الإلتزام بمنظمات الخدمة العامة، ويرى شلون(1971)، (ولي 1971) أن التوحد مع المهنة هو الإلتزام وطبقا لمفهوم مارش(1958) يتساوى الإلتزام التنظيمي مع مفهوم التوحد و اعتبره كذلك بوشانان(1971) مفهوما مماثل للتوحد.

الاتجاه الثاني: نظر إلى التوحد مع المنظمة باعتباره أحد مكونات الإلتزام والذي يتكون من التوحد مع المنظمة و الاندماج فيها، ومن أهم أصحاب هذا الاتجاه ماير، بورتروو و ينر.

الاتجاه الثالث: نظر إلى مفهوم التوحد مع المنظمة و مفهوم الإلتزام التنظيمي على أنهما مفهومين مختلفين و متباعين و من هؤلاء الباحثين نجد تيتك: (1992. Tetict) مايل (1995. MAELI).

نظرية الإلتزام المعياري: يرى وينر 1980 أن نموذج الإلتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل:

■ دقة التعريف النظري

■ التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات صلة

■ وجود قوة تنبؤية للنماذج

ويرى وينر أن اغلب التفسيرات للسلوك التنظيمي ركزت على النظريات التوقعات و نظريات التدعيم و الافتراض الرئيسي لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك الفردي في المنظمات، نأخذ في الاعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية والأدبية الفردية.

(مطاطة، 2015، ص.97)

6. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الإلتزام المؤسسي للعاملين من أهمها.

أ-ثقافة الفرد:

الإنسان هو نتائج ثقافته فقيم المجتمع و التنشئة الاجتماعية للفرد في البيت و المدرسة و الجامعة و العمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والالتزام.

ب-توقعات الفرد من العمل:

في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين الواقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الإلتزام المؤسسي لذلك الفرد.

ت-وضوح الأهداف:

أن وضوح الأهداف المؤسسة أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الإلتزام المؤسسي فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيق أفضل و أكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الإلتزام المؤسسي لديهم.

ث-العلاقة مع المرؤوسين:

أن العلاقة الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين تؤكد وجود ثقة متبادلة بين الأطراف، مما يعزز من نظرة الفرد الايجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها.

إن المسؤولية العيادة أهمية كبيرة في حياة المنظمات و استمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد و انتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف و القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجة الإلتزام المؤسسي لدى العاملين، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث بينهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم و الأفراد من حيث الاحترام و مراعاة المشاعر وزيادة الرغبة بالعمل.

(جودة،2008،ص281)

ب.سمات الوظيفة:

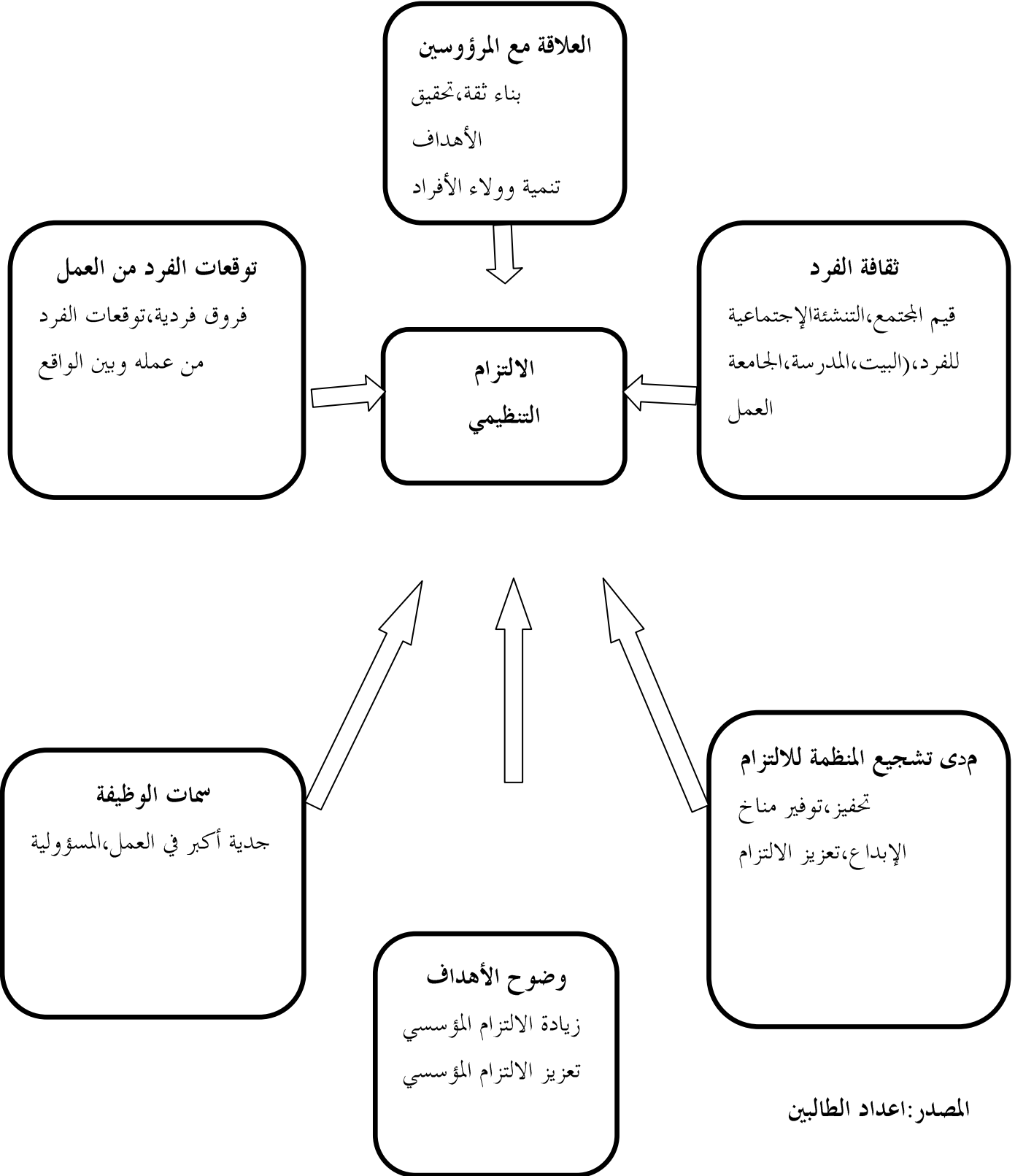
بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر و جدية أكبر في العمل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهد، بتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.

ح-مدى تشجيع المنظمة للإلتزام:

يقع على المنظمة دوراً أساسياً في تعزيز الإلتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف و تشجعه على الإلتزام و تكمل المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة، مثل تخفيض عدد الموظفين، أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها ، هذه الإجراءات تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الإلتزام المؤسسي لدى العاملين.

(جودة،2010،ص28)

شكل (05) يوضح العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي



7. علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي:

لقد اهتمت أديبات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بأداء و إنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقات واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعاً بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم الإجراءات و التوزيع.

(المغربي، 2007، ص 204)

هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مثل دراسة (Openn.1994) ودراسة (Sweeney.1992&Mcfariln) فقد أشارت دراسة (Openn.1994) إلى أن الالتزام يتوسط العلاقة بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات.

وأشارت دراسة (Sweeney.1992&Mcfariln) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين عدالة الإجراءات و الالتزام التنظيمي حيث أنه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافأته بطريقة عادلة داخل المنظمة فإن ذلك سوف يولد لديه الالتزام التنظيمي قبل المنظمة .

(حواس، 2003، ص 65)

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره عن الإلتزام التنظيمي انطلاقا من مفهومه ووصولاً إلى علاقته بالعدالة التنظيمية يمكن القول، بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها وهو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ومن المفيد النظر إلى الإلتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم امارات الإلتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الإلتزام التنظيمي بطريقة صحيحة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الاستطلاعية و نتائج التي توصلنا إليها ثم الانتقال إلى الدراسة الأساسية من خلال وصف عينة الدراسة و تحديد أدواتها وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي من خلال الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت -

2. أدوات جمع البيانات:

أداة مقياس الالتزام التنظيمي: قد استخدمنا الاداة 1993 allen et mayer مقياس الالتزام اساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت وهو مكون من 18فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد وذلك من خلال الاستفادة من دراسة

(كاملة خالدية، 2019)

جدول رقم(01) يوضح توزيع الفقرات استبيان الالتزام التنظيمي

البعد	الفقرات
الالتزام العاطفي	من 1 إلى 6
الالتزام الاستمراري	من 7 إلى 12
الالتزام المعياري	من 13 إلى 18

و تم تقسيم الفقرات الى موجبة وفقرات سالبة وكانت على النحو التالي

الفقرات الموجبة (1.2.5.7.8.9.10.11.12.14.15.16.17.18)

الفقرات السالبة (3.4.6.13)

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاجابة كما هو موضح في الجدول رقم(02)

لا أوافق بشدة	لا اوافق	لأدري	موافق	موافق بشدة	البدائل
01	02	03	04	05	الدرجات

مقياس العدالة التنظيمية: تم استخدام الأداة تطورها كل من (Niehoof.mooran) المكونة، من 20فقرة

موزعة على ثلاث أبعاد ، تم الاستعانة بدراسة (قادة، 2021، و علي خيرة، 2015)

جدول رقم(03) يوضح توزيع الفقرات استبيان العدالة التنظيمية

الفقرات	البعد
من 1الى 5	العدالة التوزيعية
من 6الى 11	العدالة الاجرائية
من 12الى 20	العدالة التعاملية

وكانت جميع الفقرات موجبه من 1 الى 20

3.مجمع الدراسة:

يتكون مجمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون -تيارت-

جدول رقم(04) يوضح وصف المجتمع الأصلي لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الجنس
52,32%	90	ذكر
47,67%	82	انثى
100%	172	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(04) ان نسبة الذكور كانت مرتفعة حيث بلغت 52,32 مقارنة بالإناث حيث

بلغت 47,67

4.الدراسة الاستطلاعية:

4.1.أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية:

- جمع المعلومات و البيانات الضرورية المتعلقة بالدراسة
- اختيار العينة المناسبة للدراسة
- تحديد أبعاد متغير الدراسة ومحاور الفقرات المنتمية إليه
- تدارك الأخطاء و إجراء التعديلات اللازمة على الأداة قبل الشروع في الدراسة الأساسية
- التأكد من الخصائص السكومترية للأداة من صدق وثبات

4.2.حدود الدراسة:

1.4.3 الحدود البشرية: أجريت الدراسة أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ابن خلدون تيارت

الذين اختيروا بطريق عشوائية

2.4.3 الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ابن خلدون

تيارت

3.4.3 الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداء من 2022/04/05 الى 2022/04/23

التعريف بالجامعة:

عرفت المؤسسة على امتداد السنوات تطورا مثيرا في عدد الشعب فمن 3 شعب سنة 1980 أصبح هذا العدد 30 شعبة وفي مرحلة التدرج ارتفع عدد الطلبة من 170 طالب سنة 1986 إلى ما يفوق 12500 طالب خلال السنة الجامعية 2005/2004 تحوي على 8 كليات: كلية العلوم الطبيعية، علوم المادة، الرياضيات و الإعلام الآلي، العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العلوم الطبيعية و الحياة، الأدب و اللغات، العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الحقوق، و العلوم السياسية، كما تضم معهدين علوم البيطرة و معهد التكنولوجيا

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية: جاءت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون استجابة لمقومات منطقة تيارت و ما نتجت من تنوع كبير في ميادين متعددة فالمنطقة حاضرة في كل حقب التاريخ

المتعاقبة

تضم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية 172 أستاذ و تشكل من عدة وحدات و أقسام و هي مشكلة في

الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل التالي

4.3 عينة الدراسة الاستطلاعية: تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في أساتذة كلية العلوم الإنسانية و العلوم

الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت و المقدر عددهم ب30 أستاذ تم اختيارهم بطريقة العينة الاحتمالية الميسرة

4.3.1. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

توزيع العينة حسب الجنس:

تكونت عينة البحث من 30 عاملا خصائصهم موضحة في الآتي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
16.6	5	20-30
30	9	30-40
26.6	8	40-50
26.6	8	أكثر من 50
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم... أن الفئة العمرية 30-40 سنة بلغت أكبر نسبة حيث قدرت ب30

بالمئة ثم الفئتين التي تليها كانتا متساويتان في النسبة حيث قدرت نسبتهما ب26.6 بالمئة ثم الفئة العمرية 30-

20 سنة بلغت أقل نسبة حيث قدرت ب16.6

جدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
26.6%	8	أقل من 05 سنوات
73.3%	22	أكثر من 05 سنوات
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن الأقدمية عند الأساتذة الذين أقل من 05 سنوات هي 8 أساتذة بنسبة

26.6 أما الأساتذة ذو أقدمية بلغت 73.3

4.3. أداة الدراسة الاستطلاعية: للإجابة عن فرضيات الدراسة، اعتمدنا على مقياس العدالة التنظيمية و الالتزام

التنظيمي ل آلان و ماير 1993 و الذي يحتوي على ثلاث أبعاد موزعة كالآتي:

البعد الأول: العدالة التوزيعية 1.2.3.4.5 .

البعد الثاني: العدالة الاجرائية 6.7.8.9.10.11.

البعد الثالث: العدالة التعاملية 12.13.14.15.16.17.18.19.20.

أما متغير الالتزام التنظيمي فقد تم الاعتماد على مقياس آلان وماير و المكون من 3 أبعاد

البعد الأول: الالتزام العاطفي 21.22.23.24.25.26

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري 27.28.29.30.31.32

البعد الثالث: الالتزام المعياري 33.34.35.36.37.38

3.5 الخصائص السكومترية لأداة الدراسة: للتحقق من الخصائص السكومترية لأداة الدراسة اتبعنا الخطوات التالية

صدق الأداة: للتأكد من أداة الدراسة قمنا بالإجراءات التالية

4. صدق الاتساق الداخلي: هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية

وعلاقة الفقرة ببعدها وعلاقة البعد مع الدرجة الكلية .

حيث قمنا بإجراء الصدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال تطبيقه على عينة مكونة من 30 عامل للتأكد

مدى ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية وعلاقة الفقرة ببعدها وعلاقة البعد مع الدرجة الكلية.

جدول رقم (07) يوضح العلاقة بين الفقرة مع البعد

الفقرة	البعد	قيمة معامل ارتباط بالبعد	الفقرة	البعد	قيمة معامل ارتباط بالبعد
01	الالتزام العاطفي	0,754**	21	العدالة التوزيعية	0,713**
02		0,644**	22		0,757**
03		0,683**	23		0,773**
04		0,513**	24		0,684**
05		0,751**	25		0,519**
06	الالتزام الاستمراري	0,677**	26	العدالة الاجرائية	0,828**
07		0,839**	27		0,843**
08		0,867**	28		0,747**
09		0,551**	29		0,898**
10		0,798**	30		0,805**

0,476**		31	0,902**		11
0,655**		32	0,886**		12
-0,314		33	0,777**		13
0,709**		34	0,391*		14
0,839**		35	0,470**		15
0,838**		36	0,869**		16
0,727**	الالتزام المعياري	37	0,827**	العدالة التعاملية	17
-0,180		38	0,870**		18
			0,801**		19
			0,817**		20

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن معاملات ارتباط درجة كل فقرة ببعدها في مقياس العدالة التنظيمية جاءت

في بعد العدالة التوزيعية دالة مما يعني أنها تقيس هذا البعد أما بالنسبة للبعد الثاني للعدالة الإجرائية كانت فقراته دالة

مما يعني أنها تقيس هذا البعد، وبالنسبة لبعدها التعاملية كانت فقراته دالة مما يشير ذلك أن جميع فقرات

وأبعاد المقياس تشترك في قياس الشعور بالعدالة التنظيمية.

الجدول رقم (08) يوضح علاقة البعد وارتباطه بالدرجة الكلية

مستوى الدلالة	ارتباط بالدرجة الكلية	البعد
0.01	**0,759	1
	0,945**	2
	0,968**	3
	0,85**	4
	0,839**	5
	0,880**	6

دالة عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول 09 أن جميع الفقرات كانت دالة عند مستوى دلالة 0.01

-الثبات:

-الثبات بطريق ألفا كرونباخ:

قمنا باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج معاملات الثبات، اعتمدنا على عينة قوامها 30 أستاذ بكلية

العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

ثبات بعد العدالة التوزيعية بطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم(09) يوضح معاملات الثبات لمقياس العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	ثبات ألفا كرونباخ	
العدالة التوزيعية	0,69	
العدالة الاجرائية	0.91	0.94
العدالة التعاملية	0.91	

نلاحظ من خلال الجدول 10 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث قدر

في بعد العدالة التوزيعية ب 0.69 أما بالنسبة للأبعاد العدالة الإجرائية و التوزيعية بلغت 0.91 وبهذا يمكن

القول أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية

جدول رقم(10) يوضح معامل الثبات لمقياس الالتزام التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	ثبات ألفا كرونباخ	
الالتزام العاطفي	0.73	
الالتزام الاستمراري	0.79	0.86
الالتزام المعياري	0.70	

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث قدر في بعد الالتزام

العاطفي ب 0.73 أما بالنسبة لبعء الالتزام الاستمراري بلغت 0.79 و الالتزام المعياري قدرت ب 0.86 وبهذا

يمكن القول أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية

الجدول (11) يوضح العبارات التي تم حذفها

رقم الفقرة	الفقرات التي تم حذفها
33	تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الأخرى
38	أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة

4.5 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

قبل اجراء الدراسة الأساسية قمنا بالدراسة الإستطلاعية وذلك بغية التعرف على الجامعة عن قرب بالإضافة إلى جمع المعطيات حول متغيري الدراسة (العدالة التنظيمية- والإلتزام التنظيمي) وكذا التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن كل من مقياسي العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لآلنوماير وكان المقياسين ثابتين ودرجة صدقهما مقبولة وتم الاعتماد عليهما في الدراسة الأساسية.

5. الدراسة الأساسية

1.5 حدود الدراسة الأساسية

تنحصر حدود الدراسة الأساسية في

الإطار الزمني: دامت الدراسة من 2022/04/05 إلى 2022/04/23

الإطار المكاني: تم إجراء هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون

2.5 عينة الدراسة الأساسية: أجريت الدراسة الأساسية على 114 أستاذ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

بجامعة ابن خلدون اختيروا بطريقة العينة الاحتمالية مسيرة

3.5 خصائص عينة الدراسة الأساسية:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
11.4	13	20-30
43.85	50	30-40
39.47	45	40-50
5.26	6	أكثر من 50 سنة
100	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن الفئة العمرية 30-40 سنة بلغت أكبر نسبة حيث قدرت ب 43.85

تليها الفئة العمرية 40-50 سنة قدرت نسبتها 39.47 حيث كانتا نسبتها متقربتان ثم الفئة العمرية 20-30

سنة بلغت 11.4 و أكثر من 50 سنة ثم قدرت ب 5.26

حيث بلغت أقل نسبة

الجدول رقم (13) يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية

النسبة	التكرار	الاقدمية
52.63	60	أكثر من 05 سنوات
47.36	54	أقل من 05 سنوات
100	114	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن الاقدمية عند الأساتذة أكثر من 05 سنوات هي بلغت نسبتها 52.63

أما الأساتذة ذو أقدمية اقل 05 قدرت نسبتها ب47.36

3.5. الأساليب الإحصائية المستعملة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

وهو من الأساليب الإحصائية الأكثر دقة و موضوعية Spss برنامج

المتوسط الحسابي من اجل تحديد مستوى متوسط عمر ومدة الاقدمية لأفراد العينة

النسبة المئوية و التكرارات لوصف خصائص أفراد مجتمع العينة

الانحراف المعياري

معامل الارتباط بيرسون للإجابة على فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

عرض نتائج الفرضية و التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون -تيارت-

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الامام بالاجراءات المنهجية قي دراستنا، بدأنا بتعيين حدود الدراسة المكانية، الزمانية،

البشرية واعتمدنا على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة واستخدمنا مقياس الن وماير كأداة لجمع البيانات و

الخصائص السكومترية لها، تم تحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات من أجل الاجابة عن تساؤلات

الدراسة واثبات صحة فروضها من عدمها وسيتم القصل التالي عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها و بالاستناد إلى معالجة البيانات المجمعة من الميدان توصلنا إلى عدد من النتائج و التي على ضوءها نستطيع التحقق من صحة الفرضية القائمة على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت.

1. عرض نتائج الدراسة:

1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية على انه لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية و

الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية لعلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت-

جدول رقم (14) يوضح طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

المتغيرين	الانحراف المعياري	انحراف	بيرسون	مستوى دلالة	Sig
العدالة التنظيمية	67,850	11,452	**0,53	0.01	0,000
الالتزام التنظيمي	58,482	10,721			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن الفرضية القائمة على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة

التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قد تحققت وذلك في ضوء

الشواهد الكمية التي تم التوصل إليها، إذ نلاحظ أن درجة معامل الارتباط بيرسون قدر ب 0.53^{**}

وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01

2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية على انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين

العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون

تيارت

الجدول رقم(15) يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي

علاقة البعد بالمتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بيرسون	مستوى دلالة	sig
العدالة التوزيعية	16,69	4,49	*0,23	دالة	0.11
الالتزام التنظيمي	58,48	10,71			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب*0,23 وهي قيمة دالة إحصائيا

عند مستوى دلالة 0.011 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية و الالتزام

التنظيمي لدى مجتمع العينة

3.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على انه لا توجد علاقة بين العدالة الاجرائية و الالتزام

التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت

الجدول رقم(16) يوضح طبيعة العلاقة بين بعد العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي

علاقة البعد بالمتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	مستوى دلالة	sig
العدالة الإجرائية	20,26	4,40	0,31**	دالة	0,001
الالتزام التنظيمي	58,48	10,71			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب $0,31^{**}$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى $0,01$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي.

4.1. عرض نتائج الفرضية الرابعة توجد علاقة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية

العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت

جدول رقم (17) يوضح طبيعة العلاقة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي

علاقة البعد بالمتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	sig
العدالة التعاملية	30,89	5,82	0,26**	0.01	0.004
الالتزام التنظيمي	58,48	10,71			

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن درجة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب $0,26^{**}$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين بعد العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي.

2. مناقشة وتفسير الفرضيات:

1.1 / مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بعد حساب درجة معامل الارتباط بيرسون و التي قدرت ب $0,35^*$ وهي دالة إحصائياً تم توصل إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، و قد اتفقت النتائج مع دراسة (العبيدي، 2012) من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي للعاملين و نجد أيضاً أن النتائج الدراسة توافقت أيضاً مع نتائج دراسات (أميرة حواس، 2003) الموسومة بأثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة في العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث أظهرت النتائج وجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة

و توافقت الدراسة أيضاً مع دراسة (البشاشة، 2008) والتي بينت نتائجها وجود عدالة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية بدرجة متوسطة، ودراسة (القطاونة، 2003) الموسومة بتأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي والتي أظهرت نتائجها أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية بشكل عام كانت متوسطة لدى مجتمع العينة وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العمال، ودراسة (ماير، 2001) بعنوان العلاقة بين السلوك القيادي وكل من الولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من ولاء العاملين من جهة و إحساسهم بالعدالة التنظيمية من جهة أخرى

و على الرغم من اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة المذكورة نجد أنها تنافت وتناقضت أيضا مع العديد من الدراسات الأخرى، نذكر منها دراسة (المحارمة، 2002) والتي أقرت بانخفاض مستوى إيجابياتالمبحوثين حيال العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي، وأشارت النتائج أيضا إلى تدني مستوى إحساس العاملين في الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة بشكل عام، وأكدت أيضا أن الأفراد كانوا اقل إحساسا بعدالة التعاملات بدرجة الأولى ومن ثم عدالة التوزيع و أخيرا العدالة الإجرائية، و نجد أيضا أن نتائج الدراسة تنافت مع نتائج دراسات(عيسات، 2016) الموسومة بمعرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة، والتي توصلت من خلالها إلى أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة و موضوعية بالإضافة إلى سلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالعدل و الإنصاف في التعامل مع المرؤوسين.

1.2/مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال التحليلات الإحصائية نجد درجة معامل الارتباط و التي قدرت ب $0,23^*$ وهي دالة إحصائيا تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين العدالة لتوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة وقد اتفقت النتائج مع دراسة (عبد الرزاق، 2014) و التي بينت نتائجها انه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين بعد العدالة التوزيعية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين، و اتفقت مع نتائج دراسة(العبيدي، 2012) حيث بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطيه ايجابية معنوية بين عدالة التوزيع و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي، واتفقت أيضا مع دراسة(ابو جاسر، 2010) والتي بينت نتائجها وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالات إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة التوزيع و الالتزام التنظيمي، واتفقت أيضا مع دراسة (رشدي، 2006) والتي بينت نتائجها وجود عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في وزارات الفللسطينية في قطاع غزة، ويمكن

تفسير نتيجة الدراسة الحالية إلى غياب إحساس الفرد العامل بوجود عدالة في توزيع المهام و الأجور و المكافآت يؤدي به إلى الشعور بعدم الاستقرار و الانتماء و نقص ولائه و التزامه للمؤسسة.

1.3/مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

بعد حساب درجة معامل الارتباط بيرسون و التي قدرت ب $0,31^{**}$ وهي دالة إحصائياً تم التوصل إلى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وقد اتفقت النتائج مع دراسة أيمن أحمد العمري وريم قاسم محمد،(2007)والتي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي، كما توافقت أيضاً مع نتائج الدراسات (رشدي عبد اللطيف،2007)التي توصلت نتائجها إلى وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة و بمستوى فوق المتوسط، ولكن لم تتفق مع دراسة (moorman,1991)التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث توصلت نتائجها إلى أن عدالة الإجراءات تعتبر مؤشر من مؤشرات الالتزام التنظيمي، ولم تتفق أيضاً مع دراسة (adams&ishak)التي توصلت نتائجها إلى أن عدالة الإجراءات لا تؤثر على ممارسة المرؤوسين سلوك المواطنة التنظيمية.

1.4/ مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

بعد حساب درجة معامل الارتباط بيرسون و التي قدرت ب $0,26^{**}$ وهي دالة إحصائياً تم التوصل إلى وجود علاقة بين العدالة التعاملية و الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة وقد اتفقت النتائج مع دراسة (قاسم نايف،2007) بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الادراي حيث توصلت نتائجها إلى أن العاملين لديهم إحساس متوسط بعدالة التعاملات ،وهذا قد يرجع إلى طريقة تعامل المسؤول مع العمال، واتفقت مع دراسة (العبيدي،2012)حيث بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية معنوية بين عدالة التعاملات و الالتزام

التنظيمي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي ، واتفقت أيضا مع دراسة (ماير، 2001. و التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ولاء العاملين و التزامهم من جهة و إحساسهم بعدالة التعاملات من جهة أخرى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن معاملة الرؤوساء للمرؤوسين بعدل و احترام و تعكس جودة العلاقة الشخصية الجيدة بين الرئيس المباشر و العاملين، كما أن عدالة التعاملات تهتم بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين و يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بالعدالة خلال تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها حيث أن انخفاض مدركات العاملين لعدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل زيادة الضغوط الوظيفية، زيادة التروع لترك العمل بالإضافة إلى خلق جو من التراع و الصراع التنظيمي بين الأفراد.

خلاصة الفصل:

تم قبول الفرضية الأولى لهذه الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت وتم تحقق جزء من الفرضية الثانية القائمة على وجود ضعيفة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي وكذا في بعدين العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وقد اتفقت نتائج مع بعض الدراسات السابقة واختلفت مع البعض.

خاتمة

بعد التطرق الى الجانب النظري لموضوع الدراسة والقيام بالدراسة الميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ابن خلون -تيارت- تعد هذه الدراسة محور مهم في البحث الاجتماعي والانساني باعتبار العنصر البشري هو العنصر الفعال في المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها، والسير بها نحو الافضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له وإشراكه في تطوير مؤسسته وأيضاً في العمليات الانتاجية كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز وهو الضمان للاستقرار بالمؤسسة وكذا توفير العدل والانصاف والمساواة في تطبيق الاجراءات والقرارات الادارية وفيما يخص توزيع الاجور والمكافآت وأيضاً حسن المعاملة وهذا ما يؤدي بالضرورة الى الالتزام و الرغبة في الاستمرار بالعمل وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال استخدام مقياسين وضعنا خصيصاً لقياس العلاقة بعد قياس خصائصه السيكومترية ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن للعدالة التنظيمية علاقة بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال وجود علاقة بين أبعاد العدالة (عدالة التوزيعات، عدالة الاجراءات، عدالة المعاملات) والالتزام التنظيمي وانطلاقاً مما سبق نشير ان هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية ودراسة.

الاقتراحات :

__ تفعيل العلاقات الإنسانية و الاجتماعية داخل الإدارة

__ الحرص عل تطبيق نظام واضح وملائم وعادل داخل الإدارة

__ إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية و ربطها بمتغيرات أخرى مثل الأنماط

القيادية المتغيرات الشخصية وغيرها..

__ تشجيع المدراء و المسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع و تنمي مستوى الالتزام عن طريق توفير مناخ تنظيمي

تسوده العدالة واعتماد المراجعة المستمرة لسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحايمة و

المحسوبية

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية

ابن منظور، (1956)، لسان العرب ، باب الميم، فصل اللام، دار المعارف، القاهرة، مصر.

أماني يوسف، طال البكار، (2012)، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير المدار الثانوية العامة في محافظة عمانو علاقته بمسوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

بن نوار صالح، (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الا اتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة.

الثمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية ، رسالة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية،(2002).

جودة محفوظ أحمد، (2010)، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.

حريم حسين، (2009)، السلوك التنظيمي الأفراد و الجماعات، منظمات الأعمال ، ط1، عمان، دار حامد للنشر

حسين حريم، (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، عمان

حكمت فليح محمد،(2009) ، دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي، للمنظمة، دراسة الأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الشمالية، محلية الادارة، العدد77.

حمزة معمري،(2014)، إدراك العدالة التنظيمية، و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر.

حواس أميرة رفعت محمد، (2003)، أثر الالتزام التنظيميو الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.

- الخشالي شاكر جاد الله، أثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، المجلة الاردنية، الاردن ، المجلد6، العدد1.
- زايد عادل محمد،(2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة، الادارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة.
- الزبيدي غني دحام، تناوي و اخرون، (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء، عمان.
- سامر عبد الحميد بشاشة ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة، مجلة أردنية في إدارة الاعمال، الاردن ، المجلد4، العدد4.
- سلطان محمد السعيدأنور، (2002)، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة.
- سمية جعيدل،(2015)، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، بسكرة ، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
- صابرين مراد ثمر أبو جاسر، (2010)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- صريفني محمد، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي للتحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية.
- عبد الله الطجم، (1996)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالاجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت، مجلد4، العدد1.
- عبد الواحد الزهراني، (2003)، الولاء التنظيمي لمعلمي مرحلة ثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة.
- العطية ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، ط2، دار الشروق للنشر و التوزيع.
- عمورة ريم، (2004)، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل، رسالة الماجستير، في إدارة الأعمال

قائمة المصادر والمراجع

- الفريجات، خضير كاظم محمود و اخرون،(2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم المعاصرة، ط1، الكويت، دار الكتب الحديث.
- القريوتي، محمد قاسم، (2007)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع.
- محمد الجيوسي، جميلة جاد الله، (2008)، الادارة علم و تطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان.
- محمد حريم حسين ، (2013)، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع.
- محمد عبد السعيد العليان، (2016)، العقد النفسي و علاقته بالالتزام التنظيمي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم النفس تنظيم و عمل ، سكيكدة.
- محمد علي عبد الوهاب، سيد عيدة خطاب ، (1993)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة.
- محمد يونس مجدي، (2013)، استراتيجيات ادارة الصراع بمدارس التعليم الابتدائي و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة التربية، جامعة المنوفية، العدد 2.
- مراد رمزي خرموش، (2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، بسكرة.
- مطاطة موسى، (2016)، العقد النفسي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم النفس تنظيم و عمل ، سكيكدة.
- المغربي عبد الحميد الفتاح، (2007)، المهارات السلوكية التنظيمية للموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر .
- ناصر قاسمي، (2011)، دليل مصطلحات علم الاجتماع و التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية.
- نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة الكويت، للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد8، العدد24.
- الوزان خالد محمد أحمد، (2006)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

Bidgoli.M.saadrt.Asghan.Analyzing.there relation shipbetween.the perception of organization.gustic.andorganizational.commitent.case.study.Nzyshabur.medical.science.college.international.gournal.ofacademie research.in accounting finance and mongement science

Gropanzano.R.and Greenberg.J.1997.organizational.gustice.International.Psychology.New York.wiley

Negin.M.Omid.M.and ahmad.B.2013.the Impact of .organizationalcommitement.onemployes.job.perfromance.interdisciplinary.journalofcomtempor ay.research in business(5)

Neysabor and Reshid.2013 An Inestigalion of the Realtion ship between jobEnvichment and organizational commitement International journal of Researhimorganizational.Behavoir and human Resource Mangement

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: نتائج الدراسة الاستطلاعية

Corrélations

		الدرجة الكلية	البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4	البعد 5	البعد 6
تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	Corrélation de Pearson	,629**	,713**	,225	,391*	,603**	,486**	,463*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,240	,036	,001	,008	,011
	N	29	29	29	29	29	29	29
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام	Corrélation de Pearson	,712**	,757**	,636**	,696**	,336	,459*	,146
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,069	,011	,442
	N	30	30	30	30	30	30	30
أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً	Corrélation de Pearson	,558**	,773**	,386*	,496**	,429*	,304	,188
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,035	,005	,018	,103	,321
	N	30	30	30	30	30	30	30
أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة	Corrélation de Pearson	,463**	,684**	,598**	,635**	-,140	,174	,021
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000	,000	,459	,358	,914
	N	30	30	30	30	30	30	30
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وتقدير	Corrélation de Pearson	,544**	,519**	,539**	,551**	,137	,322	,240
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,002	,002	,469	,083	,201
	N	30	30	30	30	30	30	30
أعتقد أن راتبي الشهري الذي أحصل عليه مناسباً	Corrélation de Pearson	,649**	,537**	,828**	,732**	,032	,348	,203
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,866	,060	,281
	N	30	30	30	30	30	30	30
يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	Corrélation de Pearson	,593**	,439*	,843**	,732**	,014	,157	,191
	Sig. (bilatérale)	,001	,015	,000	,000	,942	,406	,313
	N	30	30	30	30	30	30	30
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبتي الشخصية	Corrélation de Pearson	,553**	,538**	,747**	,768**	-,139	,179	-,012
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000	,000	,464	,345	,948
	N	30	30	30	30	30	30	30
يشرح المدير جميع القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات	Corrélation de Pearson	,553**	,413*	,898**	,800**	-,193	,222	-,140
	Sig. (bilatérale)	,002	,023	,000	,000	,307	,238	,461
	N	30	30	30	30	30	30	30
يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين بدون إستثناء	Corrélation de Pearson	,673**	,602**	,805**	,808**	,141	,278	-,010
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,459	,137	,960
	N	30	30	30	30	30	30	30

يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها	Corrélation de Pearson	,645**	,507**	,902**	,880**	-,048	,181	-,088
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,800	,340	,643
	N	30	30	30	30	30	30	30
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة	Corrélation de Pearson	,795**	,624**	,812**	,886**	,182	,367*	,161
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,337	,046	,396
	N	30	30	30	30	30	30	30
يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	Corrélation de Pearson	,517**	,523**	,666**	,777**	-,043	,068	-,230
	Sig. (bilatérale)	,003	,003	,000	,000	,820	,720	,221
	N	30	30	30	30	30	30	30
أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة	Corrélation de Pearson	,719**	,557**	,254	,391*	,740**	,538**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,176	,033	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	Corrélation de Pearson	,320	,439*	,344	,470**	,055	,016	-,186
	Sig. (bilatérale)	,085	,015	,063	,009	,772	,935	,326
	N	30	30	30	30	30	30	30
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدى اهتماما بمصلحتي كموظف	Corrélation de Pearson	,770**	,615**	,786**	,869**	,201	,331	,112
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,287	,074	,555
	N	30	30	30	30	30	30	30
يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	Corrélation de Pearson	,589**	,516**	,782**	,827**	-,118	,211	-,164
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,000	,000	,535	,262	,386
	N	30	30	30	30	30	30	30
يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	Corrélation de Pearson	,652**	,507**	,758**	,870**	-,019	,184	-,077
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,922	,331	,685
	N	30	30	30	30	30	30	30
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح لي الأسباب التي دعت له لذلك	Corrélation de Pearson	,567**	,418*	,727**	,801**	-,079	,073	-,042
	Sig. (bilatérale)	,001	,022	,000	,000	,677	,703	,825
	N	30	30	30	30	30	30	30
يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي	Corrélation de Pearson	,621**	,387*	,773**	,817**	-,039	,222	-,025
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,000	,000	,838	,239	,895
	N	30	30	30	30	30	30	30
أشعر بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,790**	,658**	,305	,431*	,754**	,712**	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,102	,017	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي	Corrélation de Pearson	,650**	,500**	,291	,383*	,644**	,573**	,482**

مشاكلي الخاصة	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,119	,037	,000	,001	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30
لأشعر بأنني جزء من الأسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,052	-,089	-,376*	-,226	,683**	-,021	,320
	Sig. (bilatérale)	,783	,641	,041	,230	,000	,913	,085
	N	30	30	30	30	30	30	30
لأشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي أعمل بها	Corrélacion de Pearson	,091	-,038	-,325	-,236	,513**	,213	,451*
	Sig. (bilatérale)	,632	,841	,080	,210	,004	,259	,012
	N	30	30	30	30	30	30	30
لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي	Corrélacion de Pearson	,405*	,070	-,024	,038	,751**	,436*	,543**
	Sig. (bilatérale)	,027	,714	,900	,841	,000	,016	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,294	,207	,013	,048	,677**	,173	,372*
	Sig. (bilatérale)	,114	,271	,945	,800	,000	,362	,043
	N	30	30	30	30	30	30	30
سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك	Corrélacion de Pearson	,631**	,315	,116	,217	,644**	,839**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000	,090	,541	,250	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ستصاب حياتي بالارتباك إن تركت العمل في هذه المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,736**	,473**	,280	,375*	,601**	,867**	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,134	,041	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
رغبتني في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها	Corrélacion de Pearson	,214	,084	,169	,115	-,106	,551**	,108
	Sig. (bilatérale)	,256	,659	,372	,545	,576	,002	,569
	N	30	30	30	30	30	30	30
أشعر بأن لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,496**	,194	,116	,124	,399*	,798**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,005	,304	,541	,515	,029	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
منبين النتائج المرتتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندره البدائل المتاحة	Corrélacion de Pearson	,337	,391*	,101	,212	,243	,476**	,048
	Sig. (bilatérale)	,068	,033	,594	,261	,195	,008	,801
	N	30	30	30	30	30	30	30
تقدم هذه المؤسسة إمميزات لا تقدمها المؤسسات الأخرى	Corrélacion de Pearson	,536**	,290	,347	,327	,262	,655**	,421*
	Sig. (bilatérale)	,002	,120	,060	,078	,162	,000	,020
	N	30	30	30	30	30	30	30
أنا لا أشعر بأي إلتزام بالبقاء في هذه المؤسسة	Corrélacion de Pearson	-,031	-,236	-,423*	-,297	,387*	,117	,314
	Sig. (bilatérale)	,871	,209	,020	,110	,035	,538	,091

	N	30	30	30	30	30	30	30
لا أريد أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي	Corrélacion de Pearson	,434*	,219	,052	,092	,563**	,409*	,709**
	Sig. (bilatérale)	,017	,246	,787	,630	,001	,025	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,648**	,469**	,246	,285	,642**	,581**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,189	,126	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
هذه المؤسسة تستحق التزامي لها	Corrélacion de Pearson	,456*	,132	,056	,059	,605**	,497**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,011	,485	,769	,756	,000	,005	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
لأريد ترك هذه المؤسسة لشعوري بالالتزاماتجاه العاملين لها	Corrélacion de Pearson	,535**	,385*	,108	,160	,620**	,590**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,002	,036	,571	,397	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
أشعر بالإمتنان الكبير لهذه المؤسسة	Corrélacion de Pearson	-,146	,023	,139	,062	-,449*	-,218	-,180
	Sig. (bilatérale)	,450	,905	,473	,751	,014	,255	,349
hhh	N	29	29	29	29	29	29	29
	Corrélacion de Pearson	1	,774**	,725**	,832**	,552**	,709**	,552**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000	,002
b1	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,774**	1	,598**	,756**	,328	,419*	,286
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,077	,021	,125
b2	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,725**	,598**	1	,937**	-,046	,271	,025
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,811	,147	,896
b3	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,832**	,756**	,937**	1	,098	,329	,078
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,608	,075	,682
b4	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,552**	,328	-,046	,098	1	,495**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,002	,077	,811	,608		,005	,000
b5	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,709**	,419*	,271	,329	,495**	1	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,147	,075	,005		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30

b6	Corrélation de Pearson	,552**	,286	,025	,078	,710**	,592**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,125	,896	,682	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

ثبات العدالة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	20

ثبات الإلتزام التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	18

الملحق رقم 02: نتائج الدراسة الأساسية

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
العدالة	67,8509	11,45227	114
الالتزام	58,4825	10,71285	114

Corrélations

	العدالة	الالتزام
العدالة		
Corrélation de Pearson	1	,352**
Sig. (bilatérale)		,000
N	114	114
الالتزام		
Corrélation de Pearson	,352**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	114	114

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

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الالتزام	58,4825	10,71285	114
العدالة التوزيعية	16,6930	4,49410	114
العدالة الاجرائية	20,2632	4,40043	114
العدالة التعاملية	30,8947	5,82544	114

Corrélations

	الالتزام	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التعاملية
الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,237*	,317**
	Sig. (bilatérale)		,011	,001
	N	114	114	114
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	,237*	1	,069
	Sig. (bilatérale)	,011		,466
	N	114	114	114
العدالة الاجرائية	Corrélation de Pearson	,317**	,069	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,466	
	N	114	114	114
العدالة التعاملية	Corrélation de Pearson	,269**	,351**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000
	N	114	114	114

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

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

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية السنة -ثانية ماستر -

مقياس : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة ب: العدالة التنظيمية و علاقتها
بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة ابن خلدون - تيارت -

أساتذتي الأفاضل

أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بكل صدق و موضوعية بوضع علامة (X) في المكان المناسب علما بان المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع فائق شكري وتقديري لكم.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: 30-20 40-30 50-40 أكثر من 50 سنة

الأقدمية: أقل من 05 سنوات أكثر من 05 سنوات

مقياس العدالة التنظيمية:

أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					01	تتناسب ساعات العمل مع ظروف العمل الخاصة
					02	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام
					03	أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً
					04	أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة
					05	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وتقدير
					06	أعتقد أن راتبي الشهري الذي أحصل عليه مناسباً
					07	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					08	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبي الشخصية
					09	يشرح المدير جميع القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات
					10	يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين بدون استثناء
					11	يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها
					12	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة
					13	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز
					14	أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة
					15	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					16	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف
					17	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي
					18	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي
					19	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح لي الأسباب التي دعت له لذلك
					20	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي

مقياس الالتزام التنظيمي:

	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
						أشعر بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	21
						أشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكل خاصة	22
						لا أشعر بانني جزء من الاسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة	23
						لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي اعمل بها.	24
						لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي	25
						ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة	26
						سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك	27
						ستصاب حياتي بالارتباك ان تركت العمل في هذه المؤسسة	28
						رغبتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها	29
						أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة	30
						من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة	31
						تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الاخرى	32
						انا لا أشعر بأي التزام بالبقاء في هذه المؤسسة.	33
						لا أريد ان أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي	34
						سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة.	35
						هذه المؤسسة تستحق التزامي (ولائي) لها.	36
						لا أريد ترك هذه المؤسسة لشعوري بالالتزام اتجاه العاملين بها	37
						أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة.	38



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد (M) كاتبة ابراهيم الخليل
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1088108 والصادرة بتاريخ: 2016/04/20
المسجل (ة) بكلية: العلوم الأتانية والاعتمادية قسم: العلوم الاجتماعية
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها: 8-8 جوان 2022
الجدالة التنظيمية وعلاقتها بالأكاديمية التنظيمية
أستاذة كلية العلوم الأتانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) ماجي براهيم
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2074413893 والصادرة بتاريخ: 2021/09/03
المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:
العلاقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى أمانة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة ابن خلدون

أضرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني

