

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تاسوست -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

* بليط عبد الله

إعداد الطالبتين:

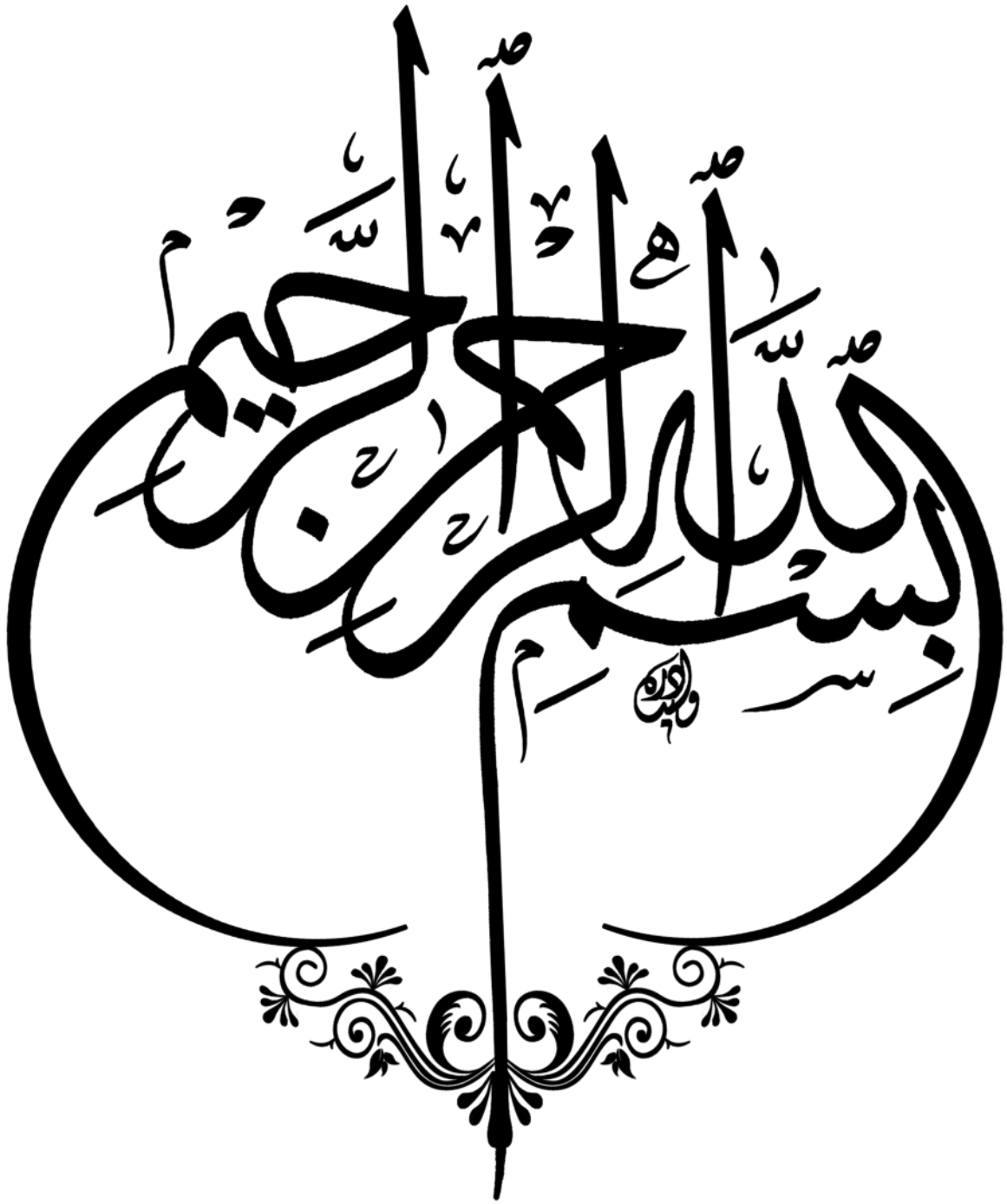
طبال سارة

شتوان إيمان

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	د. غراز الطاهر
مشرفا	جامعة جيجل	د. بليط عبد الله
مناقشا	جامعة جيجل	د. بوقلمون داود

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير:

الحمد لله الذي أثار لنا طريق العلم ووفقنا في انجاز هذا العمل وتجاوز كل الصعاب. نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد، وكل من مد لنا يد العون وكان لنا سندا بالكلمة الطيبة والابتسامة الصادقة كما نتوجه بالشكر الخاص للأستاذ المشرف الدكتور بليط عبد الله.

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي ساعدتنا في إتمام هذا العمل وإخراجه وإلى الأساتذة الأفاضل الذين وافقوا على مناقشة هذا البحث ونسأل الله أن يوفقنا جميعا.

إهداء:

إلى من أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام
(أمي الحبيبة) نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك تسلكه

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته (والدي العزيز)

إلى من تحلو الحياة بهم إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجانبي وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن ينال رضاكم.

إهداء:

بعد الصلاة وشكري لله على توفيقه لى على إتمام هذا العمل أهدي ثمرة جهدي وأنا أكتب آخر أسطر

مذكرتي بل وأولها في ذاكرتي إلى:

أمي أطال الله في عمرها

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم إخوتي.

إلى كل أصدقائي في إنجاز هذا العمل وتحملهم معي عناءه وتجاوزهم عني كل الهفوات

إلى كل من ساندني في الحياة وعشت معهم أحلى أوقاتي وتمنى لي النجاح

إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تكتبهم مذكرتي.

إيمان

الصفحة	فهرس المحتويات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
4	تمهيد
5	أولاً: إشكالية الدراسة
7	ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة
17	ثالثاً: فرضيات الدراسة
19	رابعاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع
20	خامساً: أهداف الدراسة
21	سادساً: أهمية الدراسة
22	سابعاً: الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية	
33	تمهيد:
34	أولاً: الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه الحر.
34	1- السلوك المنطقي:
34	أ- الإدارة العلمية.
37	ب- التكوين الإداري.
40	ت- التنظيم البيروقراطي.
	2- النظريات النيوكلاسيكية.

43	أ-العلاقات الإنسانية.
45	ب-نظرية الحاجات.
48	3- العلاقات التبادلية:
48	أ- نظرية التبادل الاجتماعي
52	ب-نظرية التوقع
53	ج- نظرية العدالة
58	ثانيا: الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه العقلاني المحدود.
58	أ- نظرية اتخاذ القرار.
60	ب-نظرية التحليل الاستراتيجي.
62	ثالثا:الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه الحتمي.
62	أ- النظرية البنائية الوظيفية.
64	ب-النظرية الماركسية.
68	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: أساسيات في الالتزام التنظيمي	
69	تمهيد
70	أولا: أهمية الالتزام التنظيمي.
71	ثانيا: أهداف الالتزام التنظيمي.
71	ثالثا: خصائص الالتزام التنظيمي.
72	رابعا: محددات الالتزام التنظيمي.
74	خامسا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
75	سادسا:مراحل الالتزام التنظيمي.
76	سابعا: ابعاد الالتزام التنظيمي.
78	ثامنا: نماذج الالتزام التنظيمي.
82	تاسعا: طرق قياس الالتزام التنظيمي.
85	عاشرا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

87	إحدى عشر: معوقات الالتزام التنظيمي.
88	اثني عشر: اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي .
90	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : أساسيات حول العدالة التنظيمية.	
92	تمهيد
93	أولا :أهمية العدالة التنظيمية
94	ثانيا: مبادئ العدالة التنظيمية
95	ثالثا :مقومات العدالة التنظيمية
96	رابعا : مرتكزات العدالة التنظيمية
97	خامسا: أبعاد العدالة التنظيمية
104	سادسا: شروط تحقيق العدالة التنظيمية
105	سابعا: أشكال العدالة التنظيمية
106	ثامنا: نماذج العدالة التنظيمية
107	تاسعا: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية
110	عاشرا :العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية(المتغيرات الداخلية والخارجية).
112	إحدى عشر: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية
113	إثني عشر: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية.
115	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	
117	تمهيد
118	اولا-تحديد مجالات الدراسة.
119	01-المجال الجغرافي
120	02-المجال البشري
120	03- المجال الزمني
121	ثانيا-منهج التحليل

121	ثالثا-أدوات جمع البيانات
125	رابعا - عينة الدراسة .
125	01- نوع العينة .
126	02-حجم العينة .
126	03-خصائص العينة.
133	خامسا-أساليب المعالجة الإحصائية.
135	خلاصة الفصل.
الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة.	
137	تمهيد
138	أولا :عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى.
150	ثانيا :عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية.
164	ثالثا :عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة.
178	خلاصة الفصل.
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
180	تمهيد
181	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.
186	ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.
187	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
189	رابعا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الخلفية النظرية.
192	خامسا :مناقشة النتائج العامة للدراسة.
192	سادسا :التوصيات والاقتراحات.
194	خلاصة الفصل.
و	خاتمة

قائمة المراجع
الملاحق
ملخص الدراسة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	قائمة الجداول	
01	يمثل التعداد الفعلي للموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح حسب الرتب.	119
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع.	127
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	128
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	129
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	130
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	131
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	132
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب التجربة المهنية	133
09	يمثل كيفية تحديد المهام الوظيفية لكل عامل في المؤسسة	138
10	يمثل المؤسسة ومدى اعتمادها على العدالة في توزيع الحوافز المادية	139
11	يمثل الأجر الذي يتحصل عليه العامل في المؤسسة بنفس القدر الذي يحصل عليه عامل آخر في نفس الوظيفة	140
12	يمثل المكافآت بشكل عادل على العمال في نفس المستوى	141
13	يمثل كل من يبذل جهد يحصل على نفس المكافأة	142
14	يمثل العدل في توزيع المكافآت والحوافز مصدر الرضا عن العمل والاستمرار في المؤسسة	143
15	يمثل فرصة الترقية متاحة أمام الجميع	144
16	يمثل إخلاص الموظفين للمؤسسة	145
17	يمثل منصب العمل ومدى توافقه مع المؤهلات العلمية	146
18	إتاحة العمل لاستخدام المهارات لتطوير العمل وزيادة فعالية الأداء	147
19	يمثل رغبة الموظفين في الاستمرار في المؤسسة	148
20	يمثل الرضا عن العمل الحالي في المؤسسة	149
21	يمثل المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة	150
22	يمثل الالتزام بالمسؤوليات الموكلة للموظف	152
23	يمثل تقييد العاملين بالتعليمات والأوامر المعمول بها في المؤسسة	153
24	يمثل احترام القانون الداخلي للمؤسسة	154

155	يمثل تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العمال بنفس الطريقة	25
156	يمثل خضوع جميع العمال لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم الأخطاء المهنية ذاتها	26
157	يمثل التعرض للعقوبة بسبب الأخطاء المهنية ومدى تقبلهم لها	27
158	يمثل الإجراءات الإدارية واتسامها بإنصاف العدالة	28
159	يمثل بذل قصارى الجهد في العمل	29
160	يمثل توزيع برامج التكوين بطرق عادلة بين جميع العمال	30
162	يمثل تعامل الإدارة المختلف مع العمال أمرا عاديا	31
163	يمثل الطريقة التي تبين الالتزام باتجاه المؤسسة	32
164	يمثل كيفية التعامل مع الموظفين في المؤسسة	33
165	يمثل تقييم العلاقة مع الزملاء	34
166	يمثل معاملة الرئيس للموظف بنفس معاملة الزملاء في العمل	35
167	يمثل مدى استماع المؤسسة للإنشعالات التي يطرحها الموظف	36
168	يمثل الاستعداد لبذل عمل إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	37
169	يمثل الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وأسرارها المهنية	38
170	يمثل مدى الشعور بالإحباط عند سماع اساءة الآخرين للمؤسسة.	39
171	يمثل حب المؤسسة والشعور بالغيرة اتجاهها	40
172	يمثل اهتمام المؤسسة بإظهار الاحترام للمتقاني في عمله.	41
173	يمثل الاهتمام بسمعة المؤسسة والشعور بالاعتزاز والافتخار بالانتماء للمؤسسة	42
174	يمثل طبيعة العمل في المؤسسة	43
175	يمثل التزام العاملين بالعمل داخل المؤسسة يرجع إلى تطبيق العدالة التنظيمية.	44
176	يوضح العلاقة بين توزيع المكافآت بشكل عادل على العمال والإخلاص للمؤسسة	45
177	يوضح العلاقة بين المواظبة على الحضور والطريقة التي تبين إلتزام الموظفين	46
177	يوضح العلاقة بين إظهار الإحترام للمتقاني في العمل وحب المؤسسة والغيرة عليها	47

رقم الشكل	عنوان الشكل	قائمة الأشكال	الصفحة
01	يمثل سلم ماسلو للحاجات		46
02	يمثل نظرية التوقع ليفيكتور فروم "Victor Vroom"		53
03	يمثل الاستجابات المرتبطة بإدراك الافراد للعدالة من عدمها		57
04	يمثل مبادئ العدالة التنظيمية		95
05	يمثل مقومات العدالة التنظيمية		95
06	يمثل أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة لمورمان وجريفن		96
07	أبعاد العدالة التنظيمية اعتمادا على المعطيات النظرية السابقة		104
08	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع		127
09	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن		128
10	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي		129
11	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية		130
12	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل		131
13	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل		132
14	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب التجربة المهنية		133
15	دائرة نسبية تمثل كيفية تحديد المهام الوظيفية لكل عامل في المؤسسة		138
16	دائرة نسبية تمثل المؤسسة ومدى اعتمادها على العدالة في توزيع الحوافز المادية		139
17	دائرة نسبية تمثل المكافآت بشكل عادل على العمال في نفس المستوى		141
18	دائرة نسبية تمثل كل من يبذل جهد يحصل على نفس المكافأة		142
19	دائرة نسبية تمثل العدل في توزيع المكافآت والحوافز مصدر الرضا عن العمل والاستمرار في المؤسسة		143
20	دائرة نسبية تمثل فرصة الترقية متاحة أمام الجميع		144
21	دائرة نسبية تمثل إخلاص الموظفين للمؤسسة		145
22	دائرة نسبية تمثل منصب العمل ومدى توافقه مع المؤهلات العلمية		146

147	دائرة نسبية تمثل إتاحة العمل لاستخدام المهارات لتطوير العمل وزيادة فعالية الأداء	23
149	دائرة نسبية تمثل رغبة الموظفين في الاستمرار في المؤسسة	24
150	دائرة نسبية تمثل الرضا عن العمل الحالي في المؤسسة	25
151	دائرة نسبية تمثل المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة	26
152	دائرة نسبية تمثل الالتزام بالمسؤوليات الموكلة للموظف	27
153	دائرة نسبية تمثل تقييد العاملين بالتعليمات والأوامر المعمول بها في المؤسسة	28
154	دائرة نسبية تمثل احترام القانون الداخلي للمؤسسة	29
155	دائرة نسبية تمثل تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العمال بنفس الطريقة	30
156	دائرة نسبية تمثل خضوع جميع العمال لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم الأخطاء المهنية ذاتها	31
157	دائرة نسبية تمثل التعرض للعقوبة بسبب الأخطاء المهنية ومدى تقبلهم لها	32
158	دائرة نسبية تمثل الإجراءات الإدارية واتسامها بإنصاف العدالة	33
160	دائرة نسبية تمثل بذل قصارى الجهد في العمل	34
161	دائرة نسبية تمثل توزيع برامج التكوين بطرق عادلة بين جميع العمال	35
162	دائرة نسبية تمثل تعامل الإدارة المختلف مع العمال أمرا عاديا	36
163	دائرة نسبية تمثل الطريقة التي تبين الالتزام باتجاه المؤسسة	37
164	دائرة نسبية تمثل التعامل مع الموظفين في المؤسسة	38
165	دائرة نسبية تمثل تقييم العلاقة مع الزملاء	39
166	دائرة نسبية تمثل معاملة الرئيس للموظف بنفس معاملة الزملاء في العمل	40
167	دائرة نسبية تمثل مدى استماع المؤسسة للإنشعالات التي يطرحها الموظف	41
168	دائرة نسبية تمثل الاستعداد لبذل عمل إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	42
169	دائرة نسبية تمثل الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وأسرارها المهنية	43
170	دائرة نسبية تمثل مدى الشعور بالإحباط عند سماع اساءة الآخرين للمؤسسة.	44
171	دائرة نسبية تمثل حب المؤسسة والشعور بالغيرة اتجاهها	45
172	دائرة نسبية تمثل اهتمام المؤسسة بإظهار الاحترام للمتقاني في عمله.	46
173	دائرة نسبية تمثل الاهتمام بسمعة المؤسسة والشعور بالاعتزاز والافتخار بالانتماء للمؤسسة	47

174	دائرة نسبية تمثل طبيعة العمل في المؤسسة	48
175	دائرة نسبية تمثل التزام العاملين بالعمل داخل المؤسسة يرجع إلى تطبيق العدالة التنظيمية.	49

مقدمة

تتقارب المؤسسات والمنظمات الحديثة فيما بينها وفي صورتها العامة وأيضا في نشاطها وأشكال تنظيمها حتى تكاد أن تكون متطابقة تنظيميا وتكنولوجيا ،و ذلك أن المعارف المتعلقة تشير إلى الاعمال والقوانين التي تحكمها وآليات إشتغالها أصبحت متاحة للجميع . غير أن التراكم المعرفي وأيضا ثورة الاتصالات والتكنولوجيا فيكفيك أن تضغط على زر في الحاسوب حتى تأتيك مواصفات وأسس عمل وطرق تخطيط وتنفيذ المشروعات في المؤسسات، غير أن الاختلاف الجوهرى والرهان الحقيقي للمؤسسات حاليا أصبح يرتكز أساسا على قدرات اصحاب المشاريع والمؤسسات على تطوير أفكار جديدة، وكذا تجنيد الموارد المتاحة والتوعية بضرورة تدبير طرق تعبئتها وتوحيد جهودها، وبالطريقة التي تحقق أعلى درجات الاتقان والجودة، ولعل العنصر البشري من أهم العناصر التي لا يزال قادرا على التطور بصفة دائمة.

لذلك نجد الدراسات الجديدة في علم إجتماع التنظيم وإدارة الاعمال وعلوم التسيير ... حيث تركز جل اهتماماتها على العنصر البشري (الانسان) لاسيما سلوكه (السلوك التنظيمي) داخل المؤسسة، والعمل على إحترام القوانين التي تحكم إتجاهات الافراد في المنظمات وآليات استعمال دافعيتهم والعناصر المتحكمة في مشاعرهم، ولعل درجات ارتباطهم بعملهم وولائهم لمؤسستهم واحساسهم بالانتماء لمؤسستهم وعملهم مع توحيد جهودهم وهذه العناصر اصبحت تثير اهتمام الباحثين في هذه التخصصات والتخصصات المجاورة .

ضمن هذا السياق جاءت فكرة دراستنا التي ركزت على نوعية ومستوى اندماج العمال وقوة رابطهم الاجتماعى والمهني بمنظمتهم بما يضمن لهذة الاخيرة تحقيق اهدافها الاقتصادية وايضا الاجتماعية، وأن اللحمة الداخلية وقوة الرابط بين العامل ومؤسسته لامر حاسم في تحقيق مستويات واشباع ورضا وتقدير كبير للعامل وهو ما يعكس لامحالة على امكانية تعبئة طاقاته وتجنيدها لخدمة مصالح واهداف المؤسسة.

إن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الالتزام فلا يمكن تحقيق الالتزام الا بوجود عدالة تنظيمية تشعرهم بالفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المؤسسة والرغبة في البقاء فيها والعمل باقصى جهد لتجسيد الاهداف المراد الوصول إليها.

لقد تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وجانب ميداني.

أولاً: الجانب النظري للدراسة.

ويتضمن هذا الجانب على أربعة فصول رتبت على النحو التالي:

الفصل الأول: كان عنوانه الإطار العام للدراسة حيث تضمن إشكالية الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة، وفرضيات الدراسة، وكذا أسباب اختيار الموضوع والأهداف والأهمية التي تسعى الدراسة لبلوغها، وأخيراً عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: المعنون بالنظريات المفسرة لموضوع الدراسة حيث خصصنا لتناول النظريات التي تطرقت للالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية إذ نجد في الاتجاه الحر والذي تضمن السلوك المنطقي (الإدارة العلمية، التكوين الإداري، التنظيم البيروقراطي، العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات)، والعلاقات التبادلية (نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية التوقع، نظرية العدالة)، كما نجد الاتجاه العقلاني المحدود وتضمن (نظرية اتخاذ القرار، نظرية التحليل الاستراتيجي) وأخيراً الاتجاه الحتمي (نظرية البنائية الوظيفية، النظرية الماركسية).

الفصل الثالث: تناولنا فيه بشكل تفصيلي لمتغير الالتزام التنظيمي حيث تم التطرق فيه إلى ماهية الالتزام التنظيمي وخصص لتناول أهمية الالتزام التنظيمي، أهدافه، خصائصه، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه، مراحل وأبعاده، نماذج وطرق قياسه، الآثار المترتبة عنه، معوقاته، وأخيراً اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: تضمن ماهية العدالة التنظيمية حيث تطرقنا إلى أهمية العدالة التنظيمية، مبادئها، ومقوماتها، مرتكزاتها، أبعادها، شروط تحقيقها، أشكالها، نماذجها، مجالات تطبيقها، العوامل المؤثرة فيها، وأخيراً طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.

ثانياً : الجانب الميداني للدراسة.

اشتمل هذا القسم على الجانب الميداني للدراسة وقد تضمن ثلاثة فصول:

الفصل الخامس: المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة تم التطرق فيه إلى تحديد مجالات الدراسة الميدانية (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني) منهج التحليل، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وخصائصها، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل السادس: فقد خصص لعرض وتحليل بيانات الدراسة وذلك في ضوء الفرضيات الجزئية وتضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثانية والفرضية الفرعية الثالثة.

الفصل السابع: تضمن مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة، مناقشة الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الخلفية النظرية، وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة ثم خرجنا بمجموعة من التوصيات والاقتراحات وفي الأخير انتهت هذه الدراسة بخاتمة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في أي بحث علمي وخطوة مهمة في لبحث السوسيولوجي، حيث يبرز الباحث أهم القضايا والمسائل التي سيتناولها موضوع الدراسة فإننا سوف نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار نظري نبرز فيه إشكالية الدراسة، مروراً بتحديد المفاهيم وفرضيات الدراسة الأسباب الذاتية والموضوعية التي كانت وراء اختيارنا لموضوع الدراسة، إضافة إلى أبرز الأهمية والأهداف العلمية والعملية لها، وختاماً بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسات من أهم العناصر الحيوية في المنظمة الحديثة حيث ينظر إليها في الاتجاه السوسيولوجي العام وخاصة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، على أنها العنصر الفعال في المنظمة وأهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، لذلك أصبح الاهتمام بالموارد البشري رهان كل المؤسسة من خلال عملها على توفير بيئة ومناخ تنظيمي مناسب للعمل ما يدفع إلى خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات والشعور بالأمن والراحة والاستقرار أثناء أدائه لعمله، والحرص على توفير كل الظروف الملائمة التي تزيد من كفاءته ومردوده في العمل مما يزيد إحساسه بالولاء والالتزام التنظيمي.

ويعد الالتزام التنظيمي أحد الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العاملين واستقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، حيث أن نجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ أن الالتزام التنظيمي تولد من محصلة تفاعل بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والبيئة العاملة باعتباره إدراك الأفراد أن هناك توافق بين قيمهم الذاتية وأهدافهم مع أهداف المؤسسة. ويرتبط الالتزام التنظيمي بمجموعة ظواهر تؤثر وتتأثر به مثل العدالة التنظيمية ذلك أن العدالة التنظيمية قيمة إنسانية عليا مطلباً مجتمعياً وغاية سامية والالتزام أخلاقي وضرورة لها أولوية في سلم القيم الإنسانية والعدالة مطلوبة في أي مجال من مجالات الحياة سواء الأسرة أو المجتمع وخاصة المؤسسات على اختلاف أنواعها من خلال ضبط سلوكيات الأفراد داخلها على المستوى الوظيفي والإنساني ذلك لأهمية الأثر الذي يحدثه شعور العاملين بالعدالة وعدمها في مكان العمل وكذا علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها حيث تسعى المؤسسة لإقرارها في كافة مجالات العمل

ولتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية فائدة للفرد والمنظمة على حد سواء لأنها ترفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي والثقة المتبادلة بين العامل والمنظمة، وفي هذا الصدد نجد عدة نظريات تناولت موضوع العدالة التنظيمية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فمن منظور الاتجاه الكلاسيكي (الإدارة العلمية والتقسيم الإداري إضافة إلى التنظيم البيروقراطي) أن هذه المداخل تشترك في فكرة أساسية أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يعتمد على العائد المادي الذي يحققه العمل إضافة إلى الاتجاه النيوكلاسيكي (العلاقات الإنسانية) يرى أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل والتفاعل والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية له.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

في حين إن الاتجاه الحديث ركز على كيفية تجسيد العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، ويعتبر إشارة واضحة أن تطبيقها لا يعتبر أمر صعب التحقيق فيكفي تحقيق التوازن بين كل من مذخلات الفرد ومخرجاته وتحقيق عدالة في التعامل مع العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

فاختلفت الرأى بين هذه الاتجاهات كل حسب زاوية معينة، إذ ترى الإدارة العلمية أن ذات العامل تحركها حاجته وأطماعه المادية (الإنسان اقتصادي) والعلاقات الإنسانية ترى أن العامل إنساني ومن ثمة فإتجاهاته في العمل وسلوكاته ومدى توحده مع أهداف المؤسسة وارتباطه بها ويتأثر بأحاسيسه ومشاعره وروحه المعنوية (الإنسان)... أما اتجاه القرار الحر فيرى أن السلوك التنظيمي هو نتاج قرار حر ومقصود من طرف العامل فهو يتمتع بحرية تامة في قراراته وهو على دراية تامة بجميع المعلومات التي تجعله يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

إضافة إلى اتجاه الفعل العقلاني القيمي فحسب هذا الاتجاه يشير فيير إلى أن المجتمع نتاج لفعل الأفراد الذين يتصرفون كيف القيم والدوافع والحسابات العقلانية. حيث سنتطرق في هذه الدراسة إلى الاعتماد على نظرية ستي ادامز حول العدالة التنظيمية إذ تنظر هذه النظرية للعامل كذات مفكرة تعمل على مقارنة الجهود الذي يبذلها (المذخلات) والتي تشمل التعليم الجهد، الخبرة، وقدرته على تحقيق العوائد. المتمثلة في الأجر، الأرباح، الترقية التي يحصل عليها فالعامل في مقارنة دائمة مع الأقران حيث أنه يقارن معدل مذخلاته ومخرجاته مع مذخلات ومخرجات أقرانه في نفس المستوى عن طريق الملاحظة والوعي. إذ يقتنع ويقرر توزيع جهده ومشاركتها بفعالية من أجل تحقيق العدالة في الحقوق والواجبات بغرض تحقيق الذات وبناء على ذلك سننظر للعامل كصاحب قرار حر (فاعل عقلائي) فينتج سلوك تنظيمي وهو المعنى بالدراسة أي الالتزام التنظيمي كمخرج لهذه العملية الواعية أي كفعل اجتماعي مقصود وهادف.

وانطلاقا مما تقدم سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن واقع الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر إحساس العامل بالعدالة التنظيمية على مستوى التزامه في العمل؟.

وهو التساؤل الذي يندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر عدالة التوزيعات على تحقيق الالتزام المستمر لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تاسوست - جيجل؟.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

- هل تؤثر عدالة الإجراءات على تحقيق الالتزام المعياري لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تاسوست- جيبل؟.
- هل تؤثر عدالة المعاملات على تحقيق الالتزام العاطفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-تاسوست- جيبل؟.

ثانيا: تحديد مفاهيم الدراسة.

لمفاهيم الدراسة أهمية كبيرة باعتبارها توفر الفهم الصحيح والدقيق للموضوع، فهي ضرورية في أي بحث خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية لأنه هناك أكثر من معنى لمفهوم واحد فعل الباحث تحديد المفاهيم تحديدا محكما دقيقا وعلميا لإزالة الغموض ومن المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة والتي تم تقسيمها إلى قسمين مفاهيم أساسية ومفاهيم ثانوية:

أولا: المفاهيم الأساسية:

1- مفهوم الالتزام:

أ- لغة:

كلمة لزم الشيء لزوما، أي ثبت، وداوم واستلزم الشيء، عده، لزاما -لزم الشيء يلزمه لزاما ولزوما، ورجل لزمه يلزمه الشيء فلا يفارقه¹.

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

ب- اصطلاحا:

-عرفه بيترلو: "على أنه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيامها والرغبة في بدل قصاري الجهد لصالحها والمحافظة على عضويته فيها²."

*يتضح من خلال هذا التعريف أن تقبل الأهداف والقيم الموجودة في المنظمة وبدل الجهد وذلك من أجل الحفاظ على أهدافها.

-ويعرفه عبد الباقي صلاح أنه "درجة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيامها ورغبته في بدل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار بعضويته"³.

¹ابن منظور: لسان العرب، دار الكتب العلمية، ط1، المجلد 6، دس، ص 114.

²موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية، جامعة البتراء، عمان 2010، ص 11.

³عبد الباقي صلاح: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، دط، مصر، 2004، ص 141.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

*نستنتج من هذا التعريف: هو شعور الفرد بضرورة البقاء في المنظمة التي يعمل بها وتأدية دوره بشكل أفضل من أجل استمرارية المؤسسة وبقائه فيها بقرار منه.

-كما عرفه أبو العلاء: " بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة¹."
-و يعرفها أيضا فليه وعبد المجيد:"على أنه الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق وتجسيد تلك القيم²."

*أيانه كلما تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة وعمل بجد ساعده ذلك في تحقيق أهدافه التي يريد أن يصل إليها.

2- مفهوم التنظيم:

أ- لغة : نظم، ينظم، تنظيما، تنظيم الأشياء: نرتبها :نظم الطالب كتبه، التنظيم مصدره نظم وجمعه تنظيمات³.

- الترتيب أو التدبير وحده الأمور المختلفة لجعلها أداة عدة تستخدمها الإدارة لتحقيق مشروع ما⁴.

ب-اصطلاحا:

-يعرف بارسونز:"انه نسق فرعي يدخل ضمن إطار نسق اجتماعي اكبر واشمل وهو المجتمع⁵."

يعرفه اميتاي اتزيوني على أنه:" وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين⁶."

*يعتبر كل من بارسونز و اتزيوني أن التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية تقوم على نموذج بنائي معين من اجل تحقيق أهداف معينة.

¹أبو العلاء محمد صلاح الدين :ضغوط العمل وأثرها على الولاء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة 2009، ص ص 15-16.

²فليه فاروق وعبد المجيد السيد :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 286 .

³العايد أحمد وآخرون: المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها، المنظمة العربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989 ص 207.

⁴خليل احمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع: دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، لبنان 1984 ص 80.

⁵رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة -الجزائر، د.ط، 2006 ص 28.

⁶طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 1993، ص 09.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

ويعرفه ماكس فيبر بأنه: "نسق فرعي مستمر لنشاط نوع مميز¹".

* حسب ماكس فيبر التنظيم ينشأ من أجل تحقيق أغراض معين هو استمرار النشاط والنوع الذي وجدت المنظمة من أجله.

-ويرى ميشال كروزيه: " أن التنظيم عبارة عن نتائج للفعل الجماعي وهو ليس معطى طبيعي ولكن بناء قابل للتكيف غير دائم عموما مرتبط ومستقل في نفس الوقت من الأفراد الذين يشكلون وكأي نسق نشيط يتأثر تطوره بالعوامل الداخلية والخارجية.²"

-حسب كروزيه التنظيم يقوم على تفاعل الاجتماعي فهو يؤثر ويتأثر بالعوامل المحيطة به.

-3- مفهوم الالتزام التنظيمي:

-يشير كانتر Kanter في تعريفه للالتزام التنظيمي على أنه: " الرغبة التي يبذلها الفرد في التعامل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء³".

*يركز هذا التعريف على محاولة بدل العمال مجهودات أفضل للمحافظة على مكانتهم في المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها.

-ويعرفه محمد صوص: يشير الالتزام التنظيمي إلى التزام الأفراد بالسياسات والأهداف والاستراتيجية لعمله والحفاظ على سرية المعلومات وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية أوإلحاق الضرر بالآخرين بالإضافة إلى تقدير خبرات وخلفيات زملائه بالمهنة والتشاور والتبادل بما يحقق الارتقاء بالعمل⁴.

-نستنتج من هذا التعريف انه يدعو بالتحلي بأخلاقيات العمل وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والابتعاد عن استغلال المعلومات التي تحقق المنافع الشخصية فقط.

يعرف ميشال كروزيه الالتزام التنظيمي على أنه: "كل تصرف وسلوك نابع من الفرد بقناعته الشخصية بهدف تحقيق أهدافه الخاصة.⁵"

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2003، ص10.

² Mechel Crozier et Erhard Friedberg. l'acteur et system de E du seuil. paris 1977 p68.

³ Vecchio Rebert organisation behavior. orland the Dryden presse 1991. p20.

⁴ نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، د.ط، الأردن، د.س، ص 29.

⁵ ميشال كروزيه (نقلا عن) محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيمي من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجية المؤسسة، دون دار نشر، ودون بلد 2010، ص50.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

* يتضح من خلال هذا التعريف أن جميع تصرفات الفاعل داخل المنظمة هو الذي يتحكم فيهم دون تدخل البيئة الخارجية وان سلوكيات الفرد مرتبطة بتحقيق الأهداف التي يطمح لتحقيقها.

-عرف بيتر بلاو: "أن الالتزام التنظيمي هو تصرف لا ينفذ له اعتباراً ولا يتحرك جزافاً بل يتأثر بمعايير تفاعلية تحدد من قبل الفرد تقوم المعايير بعملية الاستفادة والانتفاع وإذا تم التفاعل بينهما عندئذ يحصل تفاعل مبني على المداولة والمفاوضة والمناظرة والمماحكة تكسب أكبر قدر ممكن من الفوائد (مادياً ومعنوياً أو الاثنين معاً) سماها بالية الانطلاق¹.

*من هذا التعريف نرى أن السلوك منطلق اختياري لا التزام فيه اتجاه أي شيء ،لأنه يجذب نحو الآخر بدافع الحصول على المكافأة ،وهذا ما يحدث نوع التزامي يتوجب عليه رده إليه، وذلك بفعل تأثيره الفرد بمعايير تفاعله.

التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

هو حرص العامل على القيام بمهام عمله بداية من الحضور في الوقت المحدد، ومروراً بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل أو تباطؤ في العمل، وهذا ما يولد انتمائه للجامعة وحبه وغيرته عليها واحترامه للقواعد والقيم وبذل المجهودات تحقق مصالح وأهداف المنظمة واستمرارها.

4- مفهوم العدالة:

1- لغة: العدل ضد الجور يقال (عدل) عليه في القضية من باب ضرب فهو عادل وبسط الوالي عدله ،وهو (معدل) بكسر الدال وفتحها وفلان من أهل المعدلة بفتح الدال أي من أهل العدل².
ومصدر الاسم العدالة وهذه الأخيرة في الفلسفة هي إحدى الفضائل الأربعة التي يسلم بها الفلاسفة من قديم وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة³.

اصطلاحاً:

يعبر جون رولز : Jhonrols تصوره للعدالة باعتبارها مرادفة لمفهوم الانصاف وتبرز الحاجة للعدالة ولا سيما الاجتماعية عندما يلجأ المجتمع إلى توزيع المصالح والمنافع . ويقول أن العدالة تقدم طريقة

¹معن خليل: عمر نظرية معاصرة في علم الاجتماع : دار الشروق للنشر والتوزيع، دط، عمان- الأردن 2005، ص 174.

²محمد بن أبي بكر عبد القادر الحنفي الرازي: معجم مختار الصحاح، دار البشائر الإسلامية، لبنان، ص.176.

³ضيف شوقي وآخرون: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط 4، 2004، ص.558.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

لتخصيص الحقوق والواجبات في المؤسسات الأساسية للمجتمع، وهي تحدد التوزيع المناسب للمنافع والأعباء الشراكة الاجتماعية¹.

*نستنتج من هذا التعريف أن العدالة وسيلة مهمة تحدد الحقوق والواجبات لتحقيق المنفعة العامة وهي محصلة المشاركة الاجتماعية.

-عرفه هنري بيرجسون: "لأنها ما يثير في الذهن أفكار المساواة والنسبة والتعويض."²

*نستنتج من هذا التعريف أن العدالة هي المساواة بين مختلف الأفكار الموجودة في الدهن.

-عرفها هوبز: أن العدالة هي أن يفى الفرد بوعده ويلتزم بها ويتعاقد عليه مع ذلك له أن يتحلل إذا كان في عقده خسارة³.

*أن العدالة هي ان يلتزم الفرد بوعده تجاه عمله.

-ويضيف ميشال مان Mechal Man: ثلاث معاني العدالة المعنى الأول: تقليدي يرى بأن العدالة هو إعطاء كل ذي حق حقه وهو يعكس المعنى العام للعدالة، وهي أيضاً من وجهة نظرة معاملة الأشخاص المتساويين دون تمييز ولكن العمل على التمييز في معاملة غير المتساويين بطريقة تناسبية⁴.

*يشير هذا التعريف بأن للعدالة ثلاث معاني المعنى الأول: يلخص فكرة العدالة في إعطاء كل ذي حق حقه. أما المعنى الثاني: يقوم على ضرورة المساواة بين الأفراد في نفس المستوى من حيث المؤهلات والقدرات أما المعنى الثالث فيقوم على أساس الفروق والتفاوت بين الأفراد، ومن الحكمة أن يتحقق العدل بالتمييز بين الأفراد كل حسب قدراته ومؤهلاته.

5- مفهوم العدالة التنظيمية:

-يعتبر ادمز Admas العدالة بأنها المساواة والتي تتضمن قيام الفرض اوالموظف بإجراء مقارنة معدلة مخرجاته بالقياس إلى مداخلته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مداخلتهم وحينما يتساوى المعدلات تتحقق العدالة⁵.

¹جون رولز: نظرية العدالة، ترجمة ليلي طويل، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، 2011، ص 23.

²اسمهان طلحي: فلسفة العدالة الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 18.

³امال عبد الحميد وآخرون: علم الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون طبعة، عمان، 2010، ص 30.

⁴ميشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل المختار الهوارى، دار المعرفة الجامعية، 1999 ص 30.

⁵المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

*يركز هذا التعريف على أسلوب المقارنة بين جهود الفرد العامل من عوائده من مداخلات ومخرجات مقارنة بمداخلات ومخرجات الآخرين في نفس المستوى وهو المعيار الأسمى لتحديد وجود العدالة والمساواة من عدمها.

-ويرى البشاشة العدالة التنظيمية بأنها " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العامل بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزام من قبل العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.¹ "

*نستنتج من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والجزاء وطريقة تعامل المدير مع موظفيه.

-ويعرف العطوي العدالة التنظيمية بأنها ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو مكان المنظمين أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر التي تؤثر في النهاية على مواقعهم وسلوكياتهم في العمل.²

*من هذا التعريف نستنتج أن العدالة التنظيمية حالة نفسية يهدف الأفراد من خلالها تحديد مدى توفر العدالة من خلال المقارنة بين ما يحصلون عليه وما يحصل عليه زملائهم في العمل من جهة ومن جهة أخرى يتحدوا لمعنى العدالة عند الأفراد العاملين من خلال أسلوب التعامل الرؤساء مع العاملين ما يؤثر على سلوكهم والتزامهم التنظيمي.

-كما يعرفها كل من "بايرر" و"رو" Bars et Rue العدالة التنظيمية بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.³

¹البشاشة سامر عبد المجيد: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، ص.429

²العطوي عامر علي حسن: العدالة التنظيمية ودمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف، مجلة الكرة للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، ص.4

³راتب السعود وسوزان سلطان : درس العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، المجلد 25، العدد 1 + 2، 2009 ص197 .

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

*ومن هذا التعريف نلاحظ أن العدالة التنظيمية هي نتاج التوافق بين الجهود المبذولة والعوائد الناتجة عن هذا الجهد من أجل استمرارية المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

العدالة التنظيمية هي درجة إدراك العامل لتحقيق المساواة والعدل داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتشمل كافة مجالات العمل سواء من ناحية الطريقة التي توزع بها العوائد على العامل نظير ما قدمه من جهد في عمله أو من ناحية الإجراءات المطبقة عليه مقارنة بزملائه الآخرين في نفس المستوى بما في ذلك طريقة معاملة المدير لموظفي هذه الكلية على مستوى وظائفهم.

ثانيا :المفاهيم الثانوية.

1-الالتزام العاطفي:

- يقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، كما انه يعرف هو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتقييم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق وتدعيم هذه القيم¹.
- يشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية ويدرك أهمية الارتباط بالمنظمة ويستمد هويته من ارتباطه مثلا يشعر الالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله باحترام فتؤازره وتسانده².
- إن الالتزام العاطفي مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعور تعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم ويعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام نحو منظماتهم يكون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات³.

*التعريف الإجرائي:

الالتزام العاطفي: هو درجة ارتباط العاملين بالمنظمة عاطفيا وإحساسهم وتأثرهم بأهداف وقيم المنظمة.

2-الالتزام المعياري:

¹أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح: وهب الرضا الوظيفي قيام أخلاقيات العمل، دار زمزم للنشر والتوزيع -ط1 - عمان 2001 ص 69 .

²حريم حسين محمد إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل دار الحامد للنشر والتوزيع -ط1 - عمان 2013 ص.391

³حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، د-ط، عمان الأردن 2004، ص74.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

يقصد به شعور الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ السياسة العامة للمنظمة ويعبر عنها الارتباط الأخلاقي السامي أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفقاً لمقتضيات الضمير والمصلحة العامة¹.

وهو يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي حيث يشعر الأفراد أن من واجبهم الأخلاق فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين².

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في المؤسسة كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها معتقدات وقيم الأفراد مع تلك الخاصة بالمؤسسة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية³.

التعريف الإجرائي:

الالتزام المعياري هو الارتباط الأخلاقي وإحساس الفرد بالالتزام والاستمرارية في المنظمة وذلك من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة رغم ما يتعرض له من ضغوط أثناء العمل.

3- الالتزام الاستمراري:

-يشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم مقابل ما تحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يقعون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل⁴.

¹ عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دارحافظ، ط2، 2000 ص.234

² عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية لمؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري مدينة الجلفة، شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة خالد بسكرة ص.69

³ يونس عواد عثمان إبراهيم: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرها في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء، دمشق، مجلة البحوث العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، 37 العدد 2، جامعة تشرين، سوريا 2015، ص.265.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح الغربي: مهارات سلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية، للنشر والتوزيع، ط1،

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

هو الرغبة في البقاء عضوا في المنظمة وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنودا عدة منها فقدان الراتب والحوافز وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة¹. وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها².

التعريف الإجرائي:

الالتزام الاستمراري هو: درجة استعداد العامل بالبقاء في المنظمة وارتباطه بها والتمسك بأهدافها وقيامها.

4- عدالة التوزيع. Distribution Justice :

-ويقصد بها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد إذا يقيم نتائج أعماله وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة³.

-وتعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المالية التي يحصلون عليها من المؤسسة، بوصفها متحققة، وعرفها آخرون أنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل الفرد عليها تركز على إدراك الموظفين العدالة المخرجات المستلمة⁴.

-عدالة التوزيع ويشمل على التوزيع الذي يقوم به أحد الأطراف للموارد والحقوق والواجبات أو أي شيء آخر على جماعة من العاملين⁵.

-ويعرفها Sudin أنها العدالة المدركة لتوزيع المخرجات التي تحتوي على الشروط والمنافع التي تؤثر على رفاهية الفرد ويرى أن جودة العدالة التوزيعية تعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه

¹ جودة محفوظ أحمد: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11 ، العدد 2، ص 281.

² محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج4، الاسكندرية، 2009، ص.20

³ راتب السعود وسوزان سلطان: مرجع سابق، ص.202

⁴ صابرين نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2010.

⁵ أمال عبد الحميد وآخرون: الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي، مرجع سابق، ص 12.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

من مخرجات، قد تكون على سبيل المثال أجور، ترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل فالعاملون لا يركزون على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات¹.

التعريف الإجرائي:

هي إدراك العاملين للنتائج التي يجري توزيعها من خلال حصولهم على حوافز متساوية تقييم المهام والوظائف والخدمات الاجتماعية وفق معايير قانونية محددة بما يتناسب مع مخرجات التي تتمثل في الأجور والترقية أما المداخلات فتتمثل في التعليم والتدريب والخبرة.

5- عدالة الإجراءات:

- عبارة عن مدى إدراك الفرد أو العامل لعدالة الإجراءات التي تستخدم فيتحديد المخرجات وهي عبارة عن تصور فهي عدالة الإجراءات المتبقية في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد في المؤسسة².

ويقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترفيه)

- وتعني أيضاالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين³.

-هي مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، أي أنها تعكس درجة إدراك الأفراد بان قرارات التوزيع تم اتخاذها بالاحتكام إلى معايير وإجراءات وأساليب موضوعية أي أنه يتعامل مع كيفية صنع القرار بدلا من محتوى القرار⁴.

التعريف الإجرائي:

هي إدراك العاملين نزاهة عملية إتخاذ القرار التي تحدد العوائد التي يحصل عليها والتي تتحقق من خلال السماح للعاملين لمناقشة الإجراءات والمشاركة في صنعها.

¹جودة محفوظ: أثر العدالة التنظيمية على الإبداع، دراسة ميدانية على شركات الأدوية والتأمين مع المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، مصر، 2007، ص.100

²راتب السعودي وسوزان سلطان :مرجع سابق ص. 81

³عامر علي حسن العطوي: مرجع سابق، ص.5

⁴سعيد بن سليمان الظفري، ضحية بنت خلفان السعدية :الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 1، 2020 ص.378

6- عدالة التعاملات. Interactional Justice :

هي مدى إحساس العامل أو الفرد داخل المؤسسة بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات¹.

هي مدى شعور الموظف وإحساسه بعدالة المعاملة التي يحصل عليها سواء أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية عليه أو عند معرفته الأسباب وراء تطبيق تلك الإجراءات².

وتتضح العدالة التفاعلية في الإدارة الجامعية في الكيفية التي تتصرف بها القيادات الجامعية أثناء تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال المهام الموكلة إليهم³.

التعريف الإجرائي:

هي نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفين من خلال الأسلوب الذي يتبعه المدير في علاقاته مع رؤوسيه وإحساسهم بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الاجراءات الرسمية مثل تقييم الأداء والعمل على تقديم مبررات منطقية لهم إذا تطلب الأمر هذا ما يخلق لديهم الرغبة في الاستمرار في عملهم.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض العلمية من أهم المراحل في إجراء البحث العلمي وتحدد لها لاتجاه في البحث عن الحقيقة التي أثارها تساؤلات البحث المدروس والاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية بدلا من تشتيت جهوده دون غرض معين وتمكنه من الكشف عن العلاقات التي تقوم بين الظواهر من خلال تحديد المتغيرات التي تتمحور حولها الدراسة.

وفي هذه الدراسة قادتنا مقاربتها لمسألة العدالة التنظيمية وفق ما تذهب إليه نظرية آدامز من إحساس العامل بالعدالة التنظيمية ومدى تأثير ذلك على مستوى التزامه في العمل لذلك تم استنباط هذه الفرضيات كحلول مبدئية لمسألتنا العلمية.

¹راتب سعود وسوزان سلطان: مرجع سابق، ص 202.

²سعيد بن سليمان الظفري ضحيوة بنت خلفان السعيدية: مرجع سابق، ص 378.

³راتب السعودي سوزان سلطان: مرجع سابق، ص 203.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر إحساس العامل بالعدالة التنظيمية على مستوى التزامه بالعمل لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تاسوست- جيجل.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- تؤثر عدد التوزيعات على الالتزام المستمر داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- تؤثر عدالة الإجراءات على تحقيق الالتزام المعياري داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- تؤثر عدالة المعاملات على تحقيق الالتزام العاطفي داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

نموذج التحليل:

عدالة الإجراءات التنظيمية. الالتزام المستمر

المؤشرات: المؤشرات:

*الأجور الملائمة الكفاءات. *الاستمرار في العمل

*فرص الترقية. *الإخلاص في العمل

*تحديد المهام الوظيفية. *الفاعلية في الأداء.

التجاذب

الترابط:

تضمن الأجور الملائمة والكفاءات الاستمرار في العمل.

تساهم فرص الترقية في إخلاص العمال في العمل.

يضمن تحديد المهام الوظيفية الفاعلية في الأداء.

عدالة الإجراءات الالتزام المعياري

مؤشراته. مؤشرات.

*عدم التمييز بين العمال. *تقبل العقوبة.

*العدالة في توزيع برامج التدريب. *الاجتهاد في العمل

*العقوبات الموحدة والإجازات. *تقبل التنظيم المعمول به.

تجاذب

الترابط:

يساهم عدم التمييز بين العمال في تقبل العقوبات في المؤسسة.
تؤدي العدالة في توزيع البرامج التدريبية إلى شعور العمال بالإنصاف
والاجتهاد في العمل.
تؤدي العقوبات الموحدة إلى تقبل التنظيم المعمول به.

عداله المعاملات. الالتزام العاطفي

المؤشرات. المؤشرات

*الاحترام بين الجميع. *حب المؤسسة.

*التضامن وتوفير الحماية والرعاية *الغيرة على المؤسسة

*العلاقات الحسنة بين العمال والجو مناسب للعمل. *التفاني في العمل

تجاذب

الترابط:

يضمن الاحترام بين الجميع إحساس العامل بحبه للمؤسسة.
يؤدي التضامن وتوفير الحماية والرعاية إلى الغيرة على المؤسسة.
تساعد العلاقات الحسنة بين العمال على التفاني في العمل.

رابعاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع.

إن عملية اختيار موضوع الدراسة لم يكن بمحض الصدفة بل كانت هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية لها علاقة مباشرة بطبيعة الموضوع وتكمن أهمية إبراز أسباب الدراسة في كونها تلم بجوانب القصور وتعطي نظرة للقارئ حول المشكلة محاولة منها إيجاد بعض الحلول وإضفاء تغيير ومنه فإن اختيار الموضوع جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب نذكر:

4-1- المبررات الذاتية:

- الرغبة في الحصول على التقدير العلمي نظراً لكونه موضوع مهم.
- الرغبة في النزول إلى الميدان من خلال الدراسة الميدانية والتقرب من عالم الشغل.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

- الرغبة في اكتساب الخبرة والتجربة والاحتكاك مع المختصين في مجال الدراسة وبنائها على أسس علمية منطقية وهادفة.

- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية من خلال الطرح المعتمد في هذه المحاولة البحثية ومدى الاهتمام الذي حظي به.

4-2- المبررات الموضوعية:

- تناسب موضوع الالتزام التنظيمي مع مواضيع علم الاجتماع تنظيم وعمل.

- محاولة لفت الانتباه لهذه المواضيع داخل المؤسسات وأخذ بعين الاعتبار

- أحاسيس ومشاعر العمال ومدركاتهم.

- معرفة أهم عناصر العدالة التنظيمية التي تؤثر على تحقيق الالتزام التنظيمي.

- قابلية الموضوع الدراسة الميدانية والنظرية.

خامسا: أهداف موضوع الدراسة.

إن تحديد الباحث لأهداف دراسته بدقة سيساعده في التحديد الدقيق للمجتمع والعينة التي سيتعامل معها. وسيكون مقنعا للقارئ في الأخذ بالنتائج التي توصل إليها وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية.

5-1- الأهداف العلمية:

- الإطلاع على واقع العدالة التنظيمية محل الدراسة. التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي.

- التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية.

- الكشف على علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

- محاولة الوقوف على الآليات التي تزيد من الالتزام التنظيمي.

5-2- الأهداف العملية:

- بناء إطار نظري فكري للعدالة التنظيمية وأهميتها ومدى تحقيقها للالتزام التنظيمي في المؤسسة.

- تهدف الدراسة إلى قياس وفحص الواقع الحالي ومدى التزام العاملين للمؤسسة وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

سادسا: أهمية موضوع الدراسة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من أهم المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة نظرا لتأثيرها الواضح على الأداء التنظيمي فيتحقيق أهداف العملية البيداغوجية للجامعة والتي تسعى إلى لفت الانتباه إلى ضرورة توفير مبادئ وقيم العدالة وتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية

6-1-الأهمية العلمية:

- أهمية موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها أهم المواضيع الإدارية التي حظيت باهتمام كبير في مجال التخصص نظرا لتأثيرها النفسي الذي بدوره يؤثر على العاملين من خلال زيادة بالتزامهم التنظيمي.
- تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهو الفرد كونه فاعل ومحور أساسي في تحقيق التنمية فكلما أيقنا أنه يتحصل على حقوقه المادية والمعنوية كلما كان أدائه والتزامه أحسن.
- الاستفادة من نتائج الدراسة على مستوى امبريقي للمؤسسة إضافة إلى إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى المؤسسات الأخرى.
- لموضوع الالتزام التنظيمي في ضوء العدالة التنظيمية فرصة للمسؤولين والعاملين على حد سواء لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية.

6-2- الأهمية العملية:

- إن معرفة مدى الالتزام التنظيمي الذي يشعر به العاملين في المنظمة يساعد المسؤولين على تحسين وتقوية العلاقات بينهم وبين العاملين كما تلقى الضوء على ما تطبق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
- إضافة إلى ذلك فالالتزام التنظيمي من بين أهم العوامل المساعدة في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- تحسين العلاقات في المنظمة مما يساهم في تحقيق العدالة والقضاء على مظاهر الظلم وانعدام المساواة وغياب العدالة.
- إضافة إلى أهمية العدالة التي تساهم في الرفع من مستوى العاملين باتجاه المؤسسة ذلك ما يحقق الولاء للمؤسسة وتحقيق الالتزام التنظيمي والاستمرارية فيه.

سابعاً : الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة والمشابهة مفيدة جدا في البحث العلمي لما لها من أهمية الكبرى في استمرار البحث العلمي. فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات السابقة فيوظفها في بناء دراسته فهي توفر للباحث كما من المعلومات النظرية الجاهزة وتساعد في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها في هذا الإطار حاولنا إلقاء الضوء على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية هذه الدراسات على أساس المكان (جزائرية، عربية، أجنبية) وهذافي حدود إمكانية الباحث:

1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة سمية جقيدل¹: جاءت بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط نموذجا مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم 2014 - 2015 جامعة محمد خيضر، بسكرة قسم العلوم الاجتماعية.

كان سؤالها الرئيسي يتمحور حول:

- ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط؟.

اعتمدت على ثلاث أسئلة فرعية مفادها:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى بمتغير الأقدمية؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى بمتغير المستوى التعليمي؟.

وانطلقت الباحثة من الفرضيات التالية:

¹سمية جقيدل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2015

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

الفرضية الرئيسية:

- نتوقع مستوى متوسط في الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط. وتتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية هي:
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى بمتغير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى بمتغير الأقدمية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى بمتغير المستوى التعليمي.
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المعتمد على الطريقة الارتباطية لأنه مهم بالكشف عن علاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية، كما اعتمدت على المقابلة الاستكشافية واستمارة الاستبيان موجهة للعمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وشملت الإطارات والعمال المؤهلين والمنفذين.
- أما عينة الدراسة فقد بلغت 128 عاملا موزعين على ثلاث وحدات، عمال من مقر المديرية وعمال من الوكالات التابعة للمديرية وقد كانت العينة عشوائية بسيطة، لتخلص في الأخير إلى جملة من النتائج نذكر منها:
- التأثير الكبير الذي تلعبه العدالة التنظيمية سواء منفردة أو مجتمعة، على الالتزام التنظيمي وهذا ما يدل على أهمية العوامل البيئية في التأثير على اتجاهات الأفراد وسلوكهم.
 - على الرغم من اعتبار الجماعة كأول وجهة بالنسبة للفرد غير أن تأثيرها في الالتزام التنظيمي وفي أبعاده يبقى دون التأثير الذي تحدته العدالة التنظيمية في الالتزامات وبالتالي يبقى التأثير الأقوى للمنظمة على الأقل فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي.
- ووضعت الباحثة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات نذكر منها:
- التركيز على أهمية الجانب النفسي أولا في التعامل مع العمال، إذ يعد المحور الأساسي في دفع العمال نحو الإنجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في صنع القرار. لما له من أثر في جعلهم أكثر تمسكا والتزاما بمنظمتهم وشعورهم أن نجاح المنظمة بنجاحهم.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك العمال للعدالة التنظيمية ما ينعكس إيجابا على أداء هؤلاء العمال وبالتالي الأداء الإجمالي للمنظمة.
- الارتقاء بترسخ المفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال توعيتهم وعقد دورات التدريب والتثقيف التي تشعروهم بمبررات العدالة في المنظمة وتدفعهم نحو الالتزام وبالنسبة للتوصيات:
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية نظرا لندرتها وربطها بمتغيرات أخرى.
- إدراك دراسات مشابهة في مؤسسات أخرى من الوطن ومقارنة النتائج المتوصل إليها فيما بينها.
- دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- تأثير مناخ خدمة في الالتزام التنظيمي.
- أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي.

الدراسة الثانية:

دراسة "مختار بونقاب"¹ وهو مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا 2021 بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، جامعة ورقلة -الجزائر -
كان التساؤل الرئيسي:

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟.
- اعتمد على خمسة أسئلة فرعية وهي:
- ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟.
- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية والتعاملية والتوزيعية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟.

¹مختار بونقاب: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية مجلة اقتصاديات شمال افريقيا المجلد 17، العدد 26، 2001 ص.496 479

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية التوزيعية التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟.
- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (المقياس الكلي) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟.

فرضيات الدراسة:

- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطا.
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية جاء بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (الاجرائية التعاملية والتوزيعية والالتزام التنظيمي) لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية التعاملية التوزيعية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (المقياس الكلي) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

اعتمد الباحث عن المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات والمتحصل عليها من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض وتحليلها واستخدام برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية Spss ولمعالجة الجوانب التحليلية الموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة خصصت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على عينة من الأساتذة المؤقتين من الجامعات الجزائرية.

كما قام بالاستعانة بالمنهج الاستقرائي بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وتعميم النتائج في الأخير. شملت العينة التي أجريت عليها الدراسة 231 أستاذا مؤقتا في الجامعات الجزائرية ويتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة بالجامعات الجزائرية.

وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- إن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطا يميل إلى المستوى المنخفض كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية جاء بدرجة متوسطة وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: أعدتها " صابرين مراد نمر أبو جاسم¹" جاءت بعنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال في غزة 2010 هدفت إلى:

التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الإلتزام والمواطنة التنظيمية ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة وإبعاد الأداء السياقي وانطلقت من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات) وبين الإلتزام التنظيمي(الإلتزام العاطفي، معيار استمراري).

وتتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية(عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية(الإيثار، ووعي الصغير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين إلى المتغيرات الشخصية التالية : الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها 311 موظفا من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية واستخدمت الباحثة الاستبانة

ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة نورد البعض منها:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات

الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

¹صابرين مراد نمر أبو جاسم: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مرجع سابق،

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية) باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الراتب الشهري).
توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمواطنه التنظيمية (الإيثار، وعيالصغير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة) باستثناء متغير المؤهل العلمي.

الدراسة الثانية:

دراسة وليد محمد الصمادي¹: بعنوان أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركة الأدوية الأردنية دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال جامعة آل البيت. الأردن سنة 2008.

كان التساؤل الرئيسي للدراسة كالآتي:

- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) على الالتزام التنظيمي والمتمثل في (الالتزام الإتجاهي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).
انبتق عنه تساؤلات فرعية وهي:

- ما مدى مساهمة جوانب وأنماط العدالة التنظيمية لموظفي قطاع الصناعات الدوائية في المملكة الأردنية الهاشمية في تدعيم الالتزام التنظيمي؟.
- ما مدى مساهمة العاملين في قطاع الأدوية الأردني في جوانب وأنماط الالتزام الوظيفي من أجل تدعيم واستمرارية السير قدما نحو النمو المنافسة والتميز وبالتالي التكيف كمصلحة النجاح الاستراتيجي؟.

وفي ضوء دراسته قام بصياغة الفرضيات التالية:

- عدالة التوزيعات هي المحدد الأكثر أهمية في العدالة التنظيمية.

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $X > 0,05$ للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك لتحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض اختبار الفرضيات وصحتها، كما استخدم الباحث المسح المكتبي والحاسوبيا لاستفادة من المراجع والدوريات التعليمية في بناء الإطار النظري.

¹محمد وليد الصمادي: أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات الأدوية، أطروحة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن 2008.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

أما بالنسبة لمجتمع البحث فقط تكون من جميع المفردات والوحدات التي يتوفر فيها خاصية موضوع الدراسة، وهي جميع شركات الأدوية العاملة في المملكة الأردنية والبالغ عددها 15 شركة وقد تم اختيار 5 شركات فقط.

ويبلغ عدد العاملين 2118 موظف وموظفة على جميع المستويات الإدارية منفين أطباء ومهندسين وإداريين وكيميائيين حيث تم انتخاب عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من موظفه موظف من العاملين في جميع المستويات الإدارية حيث قام بتوزيع 325 إستبانة بينما تم استرجاع 300 إستبانة صالحة للاستخدام حيث تم استخدام أداة الإستبانة لمقياس ليكرت الخماسي واستخدام الباحث الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وذلك من اجل التحليل وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين أن الشركات الأردنية تحقق درجة عالية منها العدالة عند العاملين وإن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي وان هناك علاقة ايجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية بين أبعاد العدالة التنظيمية والإجراءات التعاملات التوزيعات وبين أبعاد الالتزام التنظيمي المعياري والاستمراري الإتجاهي.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى أعدها¹ AlinGavereliuc .Zsolt E .Versés :جاءت بعنوان العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ورضا العمل . نموذج شامل في الإطار التنظيمي الروماني قسم علم النفس جامعة الغرب. تيميشوار رومانيا سنة 2018هدفت هذه الدراسة في البحث عن الطريقة التي تتوسط فيها الابعاد المختلفة للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي مبرهنا العمل الأساس المنطقي للدراسة هو باتقان لأن في رأيهم ان هناك فجوه في الأدب العلمي عندما يتعلق الأمر بالدراسات التي ستكشف الطريقة التي تتفاعل بها ابعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومعظم الأبحاث تتعامل مع الالتزام لتنظيمي وإن التفاعل بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي موثق جدا وانطلقت من الفرضيات التالية:

- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة الشخصية والالتزام التنظيمي.

¹Z solt.veress.AlinGavreliucorganisationalcommitment.organizationaljustice work .satisfaction.Romanianjournal of Appliedpsychology vol.n02.western Université of Time Car Romania2018

.ترجمة الطالبتين.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة المعلوماتية والالتزام التنظيمي.

تم إجراء البحث في منطقتين صناعيتين رومانيتين في مقاطعات هارغيتا وبراشوف. (n:676) وتم تفسير البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل عامل الاستكشاف ونمذجة المعاملة الهيكلية وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

إن النموذج الذي تم الحصول عليه لا يفرض مزيد من المعرفة الموجودة فيما يتعلق بالعلاقة القوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بل يقترح أيضا طريقة تربط أبعاد هذين المفهومين بعضهما البعض والعلاقة التي يتوسط فيها الرضا الوظيفي ويوضح النموذج المقترح ان ثلاثة من الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية (والإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) تتم بواسطة الرضا الوظيفي وواحد يتوسط وجزئيا (العدالة الإجرائية).

الدراسة الثانية¹:

دراسة هاين ج ريون لي : Hyug-Ryonlee بعنوان دراسة ميدانية للعدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات بين تبادل الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل. أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الضيافة والسياحة كليه المعهد البوليتكنك فرجينيا سنة 2000. تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

كيف يمكن لطبيعة التبادل بين الرئيس والمرؤوس وتؤثر على مدركات العدالة التنظيمية للعمال؟.

ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالرضا لدى العمال؟.

ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعمال؟.

هل تتوسط مدركات العدالة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل؟.

كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر علاقة العمل بين الأفراد على تصورات العدالة لدى العمال واثار تلك التصورات على موقف سلوك الموظفين ذات الصلة بالعمل ميدان الدراسة. كما تسعى إلى اختيار الدور الوسيط الذي تلعبه العدالة التوزيعية والاجرائية في ربط التبادل بين الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودورات العمل في الميدان.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة.

¹Hyung-Ryong.Lee.an emprical study of organisation justice asa.médiateur of the relationship among leader member exchange ans jobsatisfaction organisation commitment turnover intention in the lodgingVirginia 2000.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 596 موظف من فندقين تديرهما شركة فندقية واحدة ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتتمثل فيما يلي:

- هناك أثر إيجابي للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي
- ثمة دور رئيسي للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- العدالة التوزيعية لها أثر سلبي على دوران العمل.
- العدالة الاجرائية لها تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي وارتباط ايجابي للعدالة التنظيمية مع دوران العمل (المرتبط بمخرجات العمل) أكثر من العدالة الإجرائية.
- هناك علاقة إيجابية بين العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس بين العدالة الإجرائية والتوزيعية.

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث تم تقديم نظرة عامة حول موضوع الدراسة مع مراعاة الدقة في الطرح، انطلاقاً من تحديد الإشكالية وتحديد الفرضيات. ثم التطرق لأهم الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، وكذا الأهداف التي نطمح للوصول إليها بالإضافة إلى إبراز الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة، إضافة إلى تحديد المفاهيم الرئيسية والثانوية للدراسة، وصولاً إلى الاستعانة والاستشهاد بدراسات سابقة حول موضوع الدراسة. وأخيراً التعقيب عليها. والأهم أن الهدف من كتابة هذا الفصل وإنجازه هو محاصرة المشكلة أكثر وترويضها بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الالتزام بعدد من الحدود التي تم رسمها وتكون بمثابة موجه في العمل حتى لا نقع في النهاية بثغرات وصعوبات بحثية.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية:

تمهيد:

أولاً: الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه الحر.

1- السلوك المنطقي:

أ- الإدارة العلمية.

ب- التكوين الإداري.

ج- التنظيم البيروقراطي.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

أ- العلاقات الإنسانية.

ب- نظرية الحاجات.

3- العلاقات التبادلية:

أ- نظرية التبادل الاجتماعي

ب- نظرية التوقع

ج- نظرية العدالة

ثانياً: الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه العقلاني المحدود.

أ- نظرية اتخاذ القرار.

ب- نظرية التحليل الاستراتيجي.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه الحتمي.

أ- النظرية البنائية الوظيفية.

ب- النظرية الماركسية.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

تمهيد:

لا تقتصر الدراسة على اختيار الباحث لظاهرة معينة وقيامه بملاحظتها ووصفها وتصنيفها وتحليلها واستنباط نتائجها بل يحتاج إلى إطار فكري متكامل منسجم ومنطقي. إذ يتوجب على الباحث الاجتماعي تحديد مسار بحثه في إطار نظري ومنهجي منظم فالنظرية تدعم البحث العلمي وتعيّنه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، وتكمن عملية البحث السوسولوجي في قدره الباحث على اختيار النظرية الأنسب لتفسير بحثه وهذا ما سنحاول القيام به من خلال ثلاث مقاربات أساسية باعتبار أن هناك قراءات مختلفة للسلوك التنظيمي (الالتزام) وهما:

الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية عند الاتجاه الحر/ الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه العقلاني/ الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه الحتمي

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

أولاً: الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه الحر:

انطلق هذا الاتجاه (الاتجاه الحر) من افتراض أن الفرد يتمتع بحرية تامة في قراراته فهو على دراية تامة بجميع المعلومات التي تجعله يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من خلال تحديده للحاجات التي يسعى إلى تحقيقها، بحيث تنبثق عن الفرد سلوكيات مرتبطة بمدى بلوغه الغايات المحددة في احترامه للوقت وحضوره على الدوام وتطبيقه للقوانين والإجراءات لها علاقة بالعوائد التي سيتحصل عليها، بمعنى أن الفرد شخص عقلاني يضع جميع الحسابات التي قد تساعد في بلوغ الأهداف بحيث انه ينطلق من بدل جهد ومن ثم مقارنته بالمجهود من طرف الزملاء الذين يشتغلون معه في نفس المستوى لمعرفة مدى تحقيق المساواة في تحقيق العوائد من جهة وإعطاء الأهمية لعملية التبادل الحاصلة بينه وبين المنظمة في تبادل الاكرامات والعوائد فهو يبذل الجهد ومن ثم يتوقع الحصول على المكافآت.

1-السلوك المنطقي:

1-1 النظرية الكلاسيكية:

أ- نظرية الإدارة العلمية [فريدريك تايلور]:

اقتترنت هذه الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلور Frédéric Taylor 1856-1915 الذي بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته على تسلسل حلقات العمل¹. تقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية كي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة أو بأقل تكلفة مادية ممكنة كما يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء².

حيث كلما قامت المنظمة بدفع أجر أعلى ومكافأة مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده وزيادة الالتزام بالعمل داخل المنظمة بمعنى أن التزام العامل مرتبط بالمكافأة المادية فإذا ما رأت المؤسسة مجهود أكبر من العامل عليها إن تضاعف الأجر فالإنسان حسب ما يراه تايلور يتصرف برشد وعلانية

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن 2005، ص 47.

² موسى خليل: الادارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، بيروت- لبنان، 2011، ص 26.

الفصل الثاني:.....المداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

عند تعامله مع الإدارة المنظمة التي يعمل بها حيث أنه رجل اقتصادي في التفكير بطبيعة وبذلك فهو يعتبر الجانب المادي أساساً لمضاعفة جهده الإنتاجي وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها.

إن العامل في المنظمة عليه أن يتبع النظام السائد داخل المنظمة والالتزام بقواعد وقوانين المنظمة في المقابل تعامل المنظمة عمالها بالعدالة والمساواة ما بين الأشخاص¹.

أي أن كل عامل يقدم جهد يكافئ عليه وهذه المكافأة درجات حسب الالتزام ولهذا فالمطلوب فقط هو العمل بتطبيق مبدأ المكافأة على الوحدة الإنتاجية تبرز كفاءة العامل ويزيد مدخوله، إذ يعتقد تايلور أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافأة يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة وهذا من أجل إشاعة السلام داخل المؤسسة وتحديد اتجاهات كل من الإدارة والعمال وتوحيد أهدافهم وإحلال الثقة المتبادلة بينهما².

لقد ركز تايلور على دراسة الحركات اللازمة لإنجاز العمل وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة تم حساب الزمن الكلي لانجاز الحركات الأخرى التي يتكون منها العمل وكان كلما اكتشف طريقة أفضل لأداء العمل كان يجبر العمال على إتباعها³.

وهذه الدراسة تهدف إلى إعطاء للوقت قيمة وإن تضييع الوقت يؤثر سلباً على الإنتاجية وبالتالي وجوب الالتزام وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل كما يتوجب النظر إلى العامل كما شبهه بالآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وما يطلب منه تنفيذ بصيغته الفردية بعيداً عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو التأثير فيها فالمقصود هنا أن التعامل مع العامل كشيء مادي خالي من جميع الأحاسيس، أي اطلب منه فينفذ بدون أي اعتراض أو رفض، فوجوده في المؤسسة لتحقيق أهدافها لا غير كما يمنع من إقامة جماعات غير رسمية داخل المؤسسة.

كما نظرت مدرسة الإدارة العلمية للعدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تحقق من خلال طريقة مثلى للعمل وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق دراسة الحركة والزمن والاختيار السليم للعاملين والطريقة

¹ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية للنشر والطباعة، ط2، القاهرة - مصر 2004، ص62 .

² محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر، د ط، الإسكندرية د س، ص 135 .

³ رابع كعباش: علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص 106 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

العدالة لوضعهم في المكان المناسب وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمل ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة يقوم على إعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج¹. حيث لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل مما أدى إلى زيادة نسبة الهلاك وإتلاف الإنتاج ومن ثم انخفاض في إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمة وهذا هو المبحث الأساسي في إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة للعمل على توفير العدالة داخل مكان العمل وجعل العمال يدركون وجودها وهذا يدفعهم إلى شعورهم بالارتياح النفسي والتركيز على العمل بدرجة عالية من الالتزام بالقواعد والقوانين الصارمة وتطبيقها بدون أي ضغوط وذلك قصد الضبط والتحكم في الأداء والإنتاج وتجسيد ذلك من خلال تقسيم العملية الإنتاجية إلى أجزاءها الأولية وتحديد طبيعة العمال والمهام التي يؤديها العامل، وهذا ما يشعره بالراحة والأمان والاستقرار والمسؤولية نتيجة التحديد الدقيق للوظيفة الذي يؤدي لالتزامهم للقواعد والأوامر وأيضا منح حوافز مادية للعمال تدفعهم للاستمرار في العمل وبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاجية وتحقيق عائد مادي يعود بالنفع على العمال والمنظمة².

من خلال كل هذا نرى أن تايلور ركز على فكرة أن أفضل طريقة تحفيز العامل هي تقديم الدعم المادي من خلال الأجر التشجيعي الذي يدفعه لمزيد من العطاء هذا العطاء الإضافي يعني أجرا إضافيا. "تايلور" لم يسلم من النقد لكونه ربط بين الإله والإنسان فقط ولم يعط أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل لمزيد من الجهد وتحمل المسؤولية³. كما أنه أهمل الحوافز المعنوية التي يراها العامل كمكافأة يسعى إلى تحقيقها (الاحترام، التقدير، السمعة، المدح، المكانة الاجتماعية) بحيث للعامل جانب إنساني يتمثل في الأحاسيس والمشاعر وإن الأجر ليس كل شيء بالنسبة له.

1 البكار أماني يوسف طال: مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير والمدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم، من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان 2002، بتصرف، ص 17.

² لو كيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، د.ط، الجزائر، د.س، ص 50، 51.

³ بشير العلاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان -الأردن، 2008 ص

الفصل الثاني:.....المداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

ب- نظرية التقسيم الإداري هنري فايول. Henry Fayol :

هنري فايول (1841- 1925) مهندس فرنسي اهتم بإدارة المؤسسات ويعتبر تفكيره مكملًا لتفكير تاييلور وهو الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم، وكان أول ظهور لأعماله سنة 1900 حيث قدم أفكار حول الإدارة بشكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات المتعلقة بأعمال التنفيذيين إلا أن عمله المشهور تمثل في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة 1916"¹ حيث ركز فايول على عدة مبادئ في الإدارة المتمثلة في: السلطة والمسؤولية: **authority et responsibility** هي أن السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورة لتسهيل مهمة السير وهي مرتبطة بالمسؤولية عن انجاز العمل بالشكل المطلوب اذ ان على العامل أن ينجز عمله بإتقان وتحمل مسؤولية أعماله.

المكافآت والتعويضات remuneration : تعويض للأفراد ومكافأتهم بشكل عادل يوفر رضا العمال وأصحاب العمل ويناسب مستوى المعيشة وسوق العمل ووضع المؤسسة بمعنى أن حسب فايول فالمكافآت تقدم للعامل مباشرة عند تقديمه للجهد والانجاز بشكل عادل، وهذه المكافآت تتمثل في الأجور حيث وجود الفرد في المؤسسة² غايته الحصول على الأجر في حين تهدف المؤسسة إلى الحصول على جهود العمال لتحقيق أهدافها المحددة.

الانضباط discipline : يستلزم احترام أفراد المؤسسة للقواعد والعقود التي تدير المؤسسة، فأى مؤسسة تتضمن جملة من القوانين والقواعد ونظام داخلي لها وعلى أي عامل يعمل فيها أن يلتزم بتلك القواعد ويسير حسب ما ينص عليه النظام ومخالفة الأوامر يؤدي به إلى الطرد والعقوبات³.

استقرار العمالة stability of tenure of personnel: حيث المؤسسة دائماً تسعى إلى الحفاظ على عمالتها من خلال توفير الشروط اللازمة لهم، إذ أن المؤسسة تهتم باستقطاب العمال وتدريبهم ودفع الأجور لهم والإشراف عليهم ولهذا عليها أن تحافظ على هؤلاء الموظفين حتى لا ترتفع التكاليف جراء تركهم للعمل.

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مرجع سابق، ص 28 .

² صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن 2008 ص62 .

³ صلاح عبد القادر النعيمي: نفس المرجع، ص63 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

تقسيم العمل **dimision of work** تقسيم العمل والواجبات وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة في الإنجاز¹ فالعمال الذين يؤدون أعمال بسيطة لا يكونون في نفس المرتبة مع العمال الذين يؤدون أعمالا معقدة.

بالإضافة إلى هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى كوحدة إصدار الأوامر، المنافع العامة، وخصوصية العمل الجماعي. ومن خلال ما جاء به فاريل نستنتج أن:

- وحدة إصدار الأوامر والتوجه تجعل الفرد أكثر التزاما في حين تلقي العامل لأوامر من مصادر مختلفة تشتت عمله والتزامه.
- كما أن مكافأة الأفراد والإنصاف والمساواة تزيد من التزام العامل وولائه والعكس.
- حتى يكون الفرد ملتزم يجب إخضاع مصلحته الشخصية للمصلحة العامة.
- يتحقق الالتزام بتطبيق العامل للقواعد والامتثال للأوامر واحترام النظام ومنه عدم الالتزام هو عدم تطبيق القواعد والأوامر والنظام . وإن تحقيق أكبر قدر ممكن من الالتزام التنظيمي أمر ضروري لرفع الكفاءة الإنتاجية ونجاح المنظمة . كما أن فايول قام بتحديد مبادئ إدارية يجب إتباعها من أجل غاية وهدف واحد هو تطبيق عدالة تنظيمية وجعل العاملين يحسون بها ويدركونها لكسب التزامهم واستمرارهم في عملهم.
- ورغم ما جاء به فايول إلا أنه انتقد بسبب تجاهله للمتغيرات الداخلية وتركيزه فقط على الحوافز المادية دون غيرها من الحوافز وكذلك المبالغة في حتمية وضرورة الضبط والتحكم والسيطرة على القوى العاملة استنزاف قواها.

لقد حقق هنري فايول علاقة مبادئ الإدارة بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

1- 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 إنتاجاتهم وعلى مخرجاتهم الوظيفية².

¹ محمد بكري عبد الحليم: مبادئ ادارة الاعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، د.ط، مصر، 2007، ص75 .

² مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، ماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، صفحة 44 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

ب- مبدأ المكافأة والتعويض: يجب أن تكون مكافأة الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه¹.

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

2- 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 فايول المركزية بأنها التقليل من أهمية دور المرؤوسين في حين أن اللامركزية تعني زيادة أهمية دور المرؤوسين وتحديد درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على خصائص المنظمة التي يعمل فيها المدير.

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 الانجاز².

3- عدالة التعاملات:

أ- المساواة في المعاملة: أي عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين حيث على الإداريين الحصول على ولاء مرؤسيهم وتقانيهم في العمل عن طريق التعاطف والعدل في معاملتهم³.

ب- المصلحة العامة: الأولوية لصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية بمحور العاملين يتغلب المصالح الفردية على المصالح العامة خاصة في مجالات الاختيار والترقية إنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين⁴.

¹ رمضان زايد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط1، الاردن، 2012، ص 44 .

² محمد الجبوسي، جميلة جاد الله: الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، ط3، عمان، 2003، ص 42 .

³ رمضان زايد، مرجع سابق، ص 44.

⁴ عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2006، ص 67 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

ج-نظرية البيروقراطية : (الفعل الاجتماعي) ماكس فيبر:1864 1920

كان ماكس فيبر موسوعي المعرفة فلا يكاد يخلو مؤلف في علم الاجتماع من الإشارة إليه ويرجع ذلك إلى أن معظم أعماله تتميز بقدرتها الفائقة على شمول كافة مسائل هذا العلم موضوعا ومنهجيا ونظرية كما شملت كتاباته ميادين الاقتصاد والفلسفة والتاريخ والاجتماع فهو يرى أن الفرد بوسعه أن يتصرف بحرية ويرسم مصيره في المستقبل ولكل تصرف وسلوك يقوم به الفرد فمن وراءه هدفه الغاية وبغض النظر عن نوع الهدف وقيمه.¹ فليس هناك أفعال عشوائية عديمة الأهداف أو الغايات كونها نتيجة عن كائنات عاقلة يحركها العقل لذلك تكون أفعالها ناتجة عن تفكير مسبق والتفكير حالة من التعقل لإنجاز هدف أو غاية ما.

لقد صنف فيبر الفعل الاجتماعي إلى:

الفعل التقليدي: هو سلوك تمليه العادات والتقاليد بمعنى أن التصرفات التي يقوم بها الفاعل داخل المنظمة تعود إلى العادات والتقاليد. بحيث يكون الفاعل مسترشدا في تفكيره بهذه الأعراف.

الفعل العاطفي: هو فعل صادر عن حالات شعورية وعاطفية خاصة، وذاتية يعيشها الفاعل كأن يكون الفاعل الإخلاص والوفاء تجاه المنظمة التي يعمل بها، فهذا الشعور خاص به أي داخلي لا يمكن أن يتدخل الآخرون فيه² (بالتصرف).

الفعل العقلاني: وهذا الصنف هو الذي نحتاجه في بحثنا وهو "الفعل الموجه نحو غرض أو هدف" إنما يكون فعلا منطقيًا في تحديد الهدف واختياره للوسائل المطابقة لتحقيق ذلك الهدف.³ بحيث الفاعل في المنظمة يحدد أهدافه والوسائل التي يستعين بها لتحقيق تلك الغايات وذلك بطريقة منطقية فكلما أدرك هدفا معينا يريد تحقيقه وذلك من خلال التزامه بالقواعد والنظام الداخلي للمنظمة.

كما ذهب فيبر إلى أن الأسس التقليدية والعاطفية للأفعال تتدهور وتتهار في المجتمعات الحديثة ليحل محلها الفعل العقلاني المحسوب. إن حسابات التكلفة المالية والعائد المادي هو جوهر هذه العملية كما

¹ خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، 2008، ص 87.

² فيليب كيان: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة الياس حسن، دار الفرق، د.ط، بدون بلد نشر، 2010، ص48.

³ إسماعيل علي سعد: الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، د ط، الإسكندرية 2006، ص 20.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

يتسع نطاق مبدأ الحساب العقلاني لكي يغطي جوانب الحياة الاجتماعية المختلفة¹ والعوائد المادية هذه حسب رأي فيبر لا يعني بها من الجانب الاقتصادي المتمثل في الاستثمار والرؤوس الأموال وإنما يعني بها من الجانب الاجتماعي . والفاعل عند حصوله على أجور يفكر بطريقة في الاستهلاك وقضاء احتياجاته واحتياجات أسرته، كما إن العقلانية حسب فيبر تظهر أولاً على الصعيد الاقتصادي ثم تنتشر فيما بعد إلى الأصعدة الاجتماعية الأخرى.

يرى البيروقراطيين أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام من العلاقات الغير شخصية بعيدا عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم². حيث اقترح "فيبر" 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 وخلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ويرجع السبب في هذا الخلل الى مفهوم السلطة. فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ويبني مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس هذا المنطق والنظام والسلطة والوظيفة وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات:

البيروقراطية : تقسيم العمل بتسلسل السلطة، قوانين العمل الرسمية، الموضوعية بدلا من الشخصية، الترقية على أساس الجدارة وليس على أساس 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 لارتباطها بفكرة توسيع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل وعدم تشجيع العاملين على تجديد والابتكار ومن

¹ محمود عورة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د.ط، بيروت- لبنان، د س، ص 136 .

² حمزة العمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة لدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2014، ص 56- 57 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

الضروري أن تؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم دقيقة بل إنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيماً فاعلاً خاصة في مجال تحقيق العدالة¹. ونظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر تشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المنظمات الكبيرة حيث ميز ماكس فيبر ثلاث أنواع من السلطة: السلطة التقليدية، السلطة الكاريزمية، السلطة العقلانية الرشيدة. ويمكن ملاحظة بيروقراطية ماكس فيبر من خلال المبادئ التالية:

1- **التخصص:** حيث نجد ان هناك اختصاصات مختلفة في التنظيم الهرمي كل على حدى لكن بينها قواسم مشتركة في شبكة العمل العام من خلال الإجراءات المتداخلة بين التنظيمات الفرعية. نطاق الإشراف والسيطرة: في التنظيم الهرمي يزداد عدد الأفراد الذين يخضعون للإشراف من قبل مسؤول واحد كلما هبطنا باتجاه القاعدة.

2- **الاختيار:** أن اختيار العاملين يتم طبقاً لمهاراتهم والتي تتلائم مع طبيعة العمل وهذا ما يسمى بنظام الأهلية.

3- **الالتزام بالقواعد والقوانين:** ويرى ماكس فيبر أنه من الضروري الالتزام بالقواعد واللوائح والتعليمات المعمول بها.

4- **مركزية اتخاذ القرارات.**

5- **ضروري لتوفر الاتصالات الرسمية²:**

التنظيم البيروقراطي أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عالية ولهذا فإن تكوين المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية حسب خصائص ومبادئ التنظيم البيروقراطي سابقة الذكر يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المنظمات وكذلك وضوح إجراءات العمل وتطبيقها حرفياً من طرف العمال هذا ما يؤدي إلى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي بالقوانين والإجراءات ونتيجة استمرار المنظمة في العمل تمنح للعمال فرصة لإبراز قدراتهم والتزاماتهم بها وكذلك توفر الاتصالات التي تسهل عملية التواصل بين الإدارة والعمال.

¹ عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص ص 69-70.

² حسن حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998، ص 42.

الفصل الثاني:.....المداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

ولقد تعرض فيبر لانتقادات بسبب نظريته السلبية لعامل وإهماله لطبيعة العامل الإنسانية والاجتماعية وتجاهل ودوافعه ومشاعره وأنه لا يمكن فصلها عنه وإنما يجب الاهتمام بها عن طريق تهيئة الظروف التي تساعد على استمرارية القيام بالواجبات¹.

كما أن الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخص ويقلل من التزام الأفراد التنظيمي بالإضافة إلى هذا فإن نجاح تطبيق نظرية البيروقراطية لا يعني بالضرورة التقيد بالمثالية أو الالتزام الصارم بإجراءات العمل.

1-2- النظريات النيوكلاسيكية:

ظهرت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل على أفكار رواد النظرية الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة السلبية إلى العنصر البشري وكانت الفكرة الأولى لهذه النظريات أن المنظمة مكان للعمل والحياة واعتبار العمل سنة الحياة وركزت هذه النظريات على العوامل الاجتماعية وال نفسية.

لهذا برزت النظريات النيو كلاسيكية لإتمام النقائص التي عانت منها النظريات الكلاسيكية وأهم

هذه النظريات: نظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية الفلسفة الإدارية، ونظرية الحاجات.

أ- **نظرية العلاقات الإنسانية:** تهتم هذه النظرية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للمنظمة وهدفها الوصول للعاملين بأفضل إنتاج في ظل ظروف مناسبة وقد ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر للتنظيم...يعتبر إلتون مايو أول دعاة لاتجاه السلوك في مجال التنظيم والإدارة وأول رواد الإدارة السلوكية حيث قاد فريقاً للبحث والدراسة في شركة وسترن إلكترونيك western electric company بمصنع هاوتورن في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي².

يرى التون مايو أن العمل نشاط جماعي وكمية العمل التي يؤديها العامل تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتجدد طبقاً لطاقته الاجتماعية³، فالعامل كائن اجتماعي بطبعه حيث أن السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها إنما هي تغيير انعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها.

¹ القريشي غني ناصر حسين: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 184.

² عبدالله سعد الرحمن علم الاجتماع الصناعي: النشأة والتطورات، دار النهضة العربية، د.ط، بيروت، 1999، ص 112.

³ عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية -مصر، 2016، ص 48.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

وتلعب المكافآت والحوافز غير المادية دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا وبالتالي ارتفاع درجة التزامهم¹ بحيث الحافز المعنوي له تأثير كبير في تصرفات الأفراد فحاجات الإنسان ليست جميعا مادية مثلما أقر تايلور:

في نظرية الإدارة العلمية وإنما جزء كبير منها معنوي لا تشبعه الحوافز المادية. فالعامل له أحاسيس ومشاعر يتأثر بما حوله من الأعضاء ويتفاعل معهم وبالتالي اهتمامه لا يكمن فقط في الحوافز المادية وإنما أيضا بحاجة إلى حوافز معنوية كالاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالفرد هو الأساس فمهما وفرت المنظمة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل والالتزام لم تنجح المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه.

أن بيئة العمل حسب إلتون مايو: ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش العامل ويبنى فيها علاقة شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية، ولا تقل أهمية عنها في التأثير على التزامه داخل المنظمة والأفراد هم أعضاء في جماعة وهم مخلوقات اجتماعية واقتصادية²، وأن أساس نظرية العلاقات الإنسانية هو أن على المديرين في منظمة الأعمال من خلال علاقات إنسانية بين الإدارة والعمالين بصورة حقيقية هو ما يميز حركة العلاقات الإنسانية هذه كما كان سائدا قبل ذلك إضافة إلى هذا فإن الكرامة الإنسانية للفرد شيء أساسي يجب توفيرها، وهذا يتم عن طريق الاحترام، التقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة مهما قل شأنه العمل الذي يقوم به³.

كما يقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية وذلك من خلال تأكيدها على مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية. كما أن مدرسة العلاقات الإنسانية تقوم على مجموعة من الدعائم التي تساعد في تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في بعدها الإجرائي والتعاملي وتتحدد في الاستماع إلى الفرد وتفهم شعوره وتشجيع ميولاته وتقدير مجهوداته وكذا تزويده بالمعلومات والأخبار وتدريبه وإرشاده بالإضافة إلى معاملته كفرد له خصائصه ومميزاته واحترامه، كما أنه ركز جل اهتمامه على عدالة التوزيعات من خلال دفع الفرد لبذل مزيدا من الجهد للحصول على عوائد مناسبة وعادلة فبدلا أن يكون الفرد متلقيا للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد

¹ لوكنيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص 82 .

² شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان- الأردن، 1998، ص 53 .

³ لوكنيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 84 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه تلك العدالة وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة والمنظمة وبمعنى أن تحقيق العدالة التنظيمية يتوقف على مدى التفاعل بين أصحاب المؤسسة¹ والعاملين فيها وهذا لا يكون إلا من خلال فتح قنوات الحوار وتبني الأسلوب الديمقراطي في قيادة العاملين على اختلافهم.

ويرى إلتون مايو أن أهم عامل يجب الأخذ به هو التحفيز المعنوي وذلك لإشباع الحاجات النفسية التي يسعى العمال لتحقيقها وهذه الحاجات ترفع من دافعية العاملين نحو العمل والإنتاج وبالتالي التزامهم.

ومنه نستنتج أن هناك دوافع غير مادية تحرك سلوك الإنسان وبالتالي فوجود تحفيز معنوي يزيد من مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي وعدم وجود تحفيز معنوي يقلل من الالتزام التنظيمي في المنظمة.

وما يعيب هذه النظرية هو مبالغتها في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فلم تستطيع تكسير التنظيم كاملا لاهتمامها بالجانب السري والإنساني فقط.

كذلك صورت جماعات العمل على أنها متحدة تعمل في تعاون ونفت بالمقابل فكرة الصراع بل وصورته بشكل سلبي بالرغم من أنه قد يكون ايجابي ويحفز على المنافسة والابتكار كما أن هذه النظرية لم تثبت بالتجربة تأثيرها الفعال على الإنتاجية بالرغم من إسهاماتها الواضحة فيما يتعلق بالعامل².

ب-نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: Ibrahan Maslow

عالم نفسي أمريكي اشتهر بنظريته هرمية الحاجات البشرية needsachierealy of Humains والتي وضعها عام 1943 حيث انطلق في دراسته من افتراض أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعة محددة من الحاجات ووضع نموذجا لهوية هذه الحاجات مبتدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم³.

¹ عمر محمد ذرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، د.ط، مصر، 2008، ص 89 .

² عبد الرزاق الرحال، احمد العزام زكرياء أحمد :السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 32 .

³ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د ط، عمان- الأردن، 2005 ص

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

حيث طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935. إذ يوضح أن هناك خمس مجموعات من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات تقدير الذات، وأخيرا حاجات تأكيد الذات (للتطور والنمو). والشكل التالي يوضح سلم ماسلو للحاجات¹:

الشكل رقم 01: سلم ماسلو للحاجات.



المصدر : سهيل محمد عباس :نفس المرجع، ص 169 .

وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية:

1- **الحاجات الفسيولوجية: les besoins physiologiques** متمثلة في الطعام، الشراب، المسكن والجنس، وهي حاجات أساسية ترتبط ارتباطا مباشرا ببقاء الفرد وهي بداية سلم الحاجات الأخرى يتساوى فيها الأفراد بغض النظر عن أعمارهم أو جنسياتهم، ولكن يتباينون في درجة الإشباع فهي حازه بالغة الأهمية.

2- **حاجات الأمن les besoins de sécurité**: وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته ومستقبله هو أو أسرته هو الأمان ضد المستقبل ومفاجآته². وبالتطبيق على التنظيم فان مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمن الوظيفي في المدى الطويل والقصير. والحاجة إلى الحصول على الحماية

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي، دار وائل، ط2، عمان- الأردن، 2006، ص 168 .

² ثابت عبد الرحمن، إدريس جمال الدين محمد المرسلني: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي إدارة السلوك في

المنظمات، الدار الجامعية للنشر، د ط، الإسكندرية، 2002، ص 346 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

ضد الإصابات والحوادث في العمل أو ضد الحريق. فالفرد عند انضمامه لأي منظمة يجب أن يكون هناك حماية من مختلف الأخطار التي يستمر في العمل لصالح تلك المؤسسة وإلا فإنه يكثر دوران العمل مما يكلف المؤسسة خسائر مالية وبشرية.

3- **الحاجات الاجتماعية: les besoins sociaux** وهي أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وإن يكون عضواً في الجماعة¹. فالعامل عند التحاقه بالمنظمة يسعى إلى تحقيق الانتماء والاندماج مع زملائه وإقامة علاقات مع الآخرين وذلك حتى لا يشعر بالعزلة فكلما شعر الفرد بالانتماء والاهتمام من طرف الزملاء والمنظمة ككل كلما زاد التزامه التنظيمي. ويتسم بسلوكيات إيجابية، وحسب ما يراه ماسلو فإن العامل كائن اجتماعي بطبعه يبحث دائماً إلى إقامة المزيد من العلاقات مع الأفراد أو الجماعة التي ينتمي إليها بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل المؤسسة.

4- **الحاجة إلى التقدير والاحترام les besoins d'estime** تتضمن هذه الفئة من العمال الرغبة الاحترام من ناحية القدرة والإنجاز. الدقة والإخلاص، الكفاءة، الثقة، في كل من حولهم الاستقلالية وحرية التصرف وأيضاً الرغبة في السمعة واحتلال مركز مرموق والاحترام والتقدير من الآخرين.²

وتعتبر هذه الحاجة من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين حيث عدم إشباع الفرد لهذه الحاجة يؤدي به إلى عدم الالتزام واللامبالاة في العمل، فمن جهة يسعى إلى تحقيق حاجة احترام الذات والمتمثلة في حاجات مادية أو معنوية أو سلوكية التي يعتبرها العامل حقاً له في ضوء الواقع الذي يعيشه وأن التنازل عنها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه ومن جهة أخرى السعي لتحقيق حاجات التقدير الخارجي بمعنى تقويم المرء لسلوك الآخرين اتجاهه وكيف ينظرون إلى سلوكه وإنجازاته³. أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفائته وإعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة فالعامل لا يشتغل بمعزل عن

¹ محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر، د ط، عمان - الأردن، 2010، ص 225.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 446 .

³ صبحي جبر العنبي: مرجع سابق، ص 45.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

الآخرين ولهذا فالاعتراف به وتقديره يكون من قبل الجماعة التي ينتمي إليها كما يكون من قبل أسرته أو البيئة الخارجية للمنظمة.

05- الحاجة لتحقيق الذات: les besoins de Réalisation بمعنى أن يكون له اسم معروف داخل وخارج المؤسسة وان يكون ذات معنى وأن يفعل شيئاً يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه¹. وهذه الحاجة لا تأتي إلا بعد ما يحقق أو يشبع العامل الحاجات السابقة وقد وضع "ماسلو" حاجة لتحقيق الذات في قمة الهرم كآخر شيء يسعى العامل لتحقيقه.

* نستنتج مما سبق عرضه في هذه النظرية أن الإنسان ما إن يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه، في العامل عند التحاقه بمؤسسة ما هدفه الحصول على إجراء من اجل إشباع حاجاته الفيزيولوجية، وبمجرد إشباع هذه الحاجة يسعى لإشباع حاجة أعلى منها وهذا من خلال بذل الجهد المطلوب منه وكذا الالتزام بالقواعد والقوانين وتحمل المسؤولية غير أنه يوحى للقارئ نظرية ماسلو أن جميع الأفراد متساوون في درجة أهمية الحاجات وفقا لمكانتهم في هرم الحاجات كما أنه لم يبين لنا على أي أساس تم ترتيب هذه الحاجات بالإضافة إلى أنه لا يمكن حصر حاجات الإنسان في خمس حاجات فقط بل هناك حاجات أخرى.

1-3-العلاقات التبادلية:

أ-نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي في وقتنا الحالي من أبرز الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع، حيث يمكن استخدام تصوراتها لتفسير بعض الظواهر الاجتماعية وأهم المفاهيم الأساسية التي تستخدمها هذه النظرية والتي تعبر عن أهم القضايا التي تثيرها هذه النظرية هي: مفهوم الفاعل actor علاقة التبادل، exchange relation، القيمة valeur، المكافأة reward، البدائل alternatives، التكلفة cost، الاعتماد dépendance، التوازن، القوة، العوائد، الفوائد.

ترى هذه النظرية أن الفاعل يتصرف بشكل منطقي حيث يضع أمامه مجموعة من الأهداف ويحدد لنفسه وأكثر الوسائل كفاءة لبلوغ هذه الأهداف من خلال عملية التبادل إذ انه يقدم الالتزام والجهد، الوقت، التفكير، والخبرة. كالتكلفة مقابل تحقيق أهدافه التي يتحصل عليها كعائد سواء مادي أو معنوي. كما

¹ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 446 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

تقتضى هذه النظرية أن الأهداف الخاضعة هي الدافع الأساسي للأفراد نظرا لما تحققه من إشباع عاطفي يفوق بكثير التضحية بالذات، ذلك الإشباع لا يحدث في فراغ ولكن يتبادلونه من خلال عملية التفاعل فيما بينهم حيث يحسب كل فرد العائد والتكلفة في تلك العلاقات الموجودة بينهم، ويقدم بعد ذلك سلوك يتمثل في الاختيار بين أفضل البدائل المطروحة والذي يطلق عليه بالفعل الطوعي voluntary والذي ترجمناه في موضوعنا هذا بالالتزام التنظيمي ويطلق على الأشياء التي يحصلون عليها بالمكافأة¹. بالتصرف.

هناك العديد من القضايا الأساسية التي اهتمت بها نظرية التبادل ومن بينها نجد: قضية النجاح وتعني أنه إذا ما كوفئ شخص نتيجة لقيامه بنشاط معين فإن ذلك الشخص يكون أكثر رغبة بعد ذلك لإنجاز هذا النشاط والقيام به² بمعنى أن عند مكافأة شخص نتيجة التزامه بالعمل فإن هذا يؤدي به إلى الاستمرار في الالتزام.

إضافة إلى هذا اهتمت بقضية القيمة أي أنه كلما انطوت نتيجة فعل الشخص أو نشاطه على قيمة كلما زاد احتمال قيامه بذلك النشاط الذي يعد في نظره ذا قيمة أكبر بالنسبة له، وكذلك تتحدد القضية الثالثة في العقلانية وترتبط بالاختيار بين أفضل الأفعال البديلة. حيث أن الشخص يقوم بالاختيار من بين أفعاله بعضها الذي يكون ذا قيمة يدركها بنفسه إذ أن هذه النظرية تنظر الى الفاعل على أنه عقلائي لديه القدرة على اختيار البدائل واتخاذ القرارات الخاصة به والتي تعود عليه بالفائدة حيث عند قيامه بفعل معين يتوقع له مكافأة ومن ثم يحصل على مكافأة أكبر من التي كان يتوقعها، ولم يحصل على العقاب الذي كان يتوقعه وبذلك يصبح مسرورا ويكون أكثر رغبة في القيام بإنجاز العمل والالتزام به وتصبح نتائج ذلك السلوك أكثر قيمة بالنسبة له³.

ومن أهم رواد هذا الاتجاه:

جورج هومنز Homans 1910-1989: حيث يرى أن الفرد داخل جماعته يشترك في عده عمليات تبادلية مستمرة واعتبر هومنز القبول والاحترام والتماثل الاجتماعي مكافأة اجتماعية للفرد داخل جماعته⁴.

¹ علي عبد الرزاق جبلي وآخرون: نظرية علم الاجتماع الاتجاهات الحديثة والمعاصرة: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، دون سنة، ص220 .

² المرجع نفسه: ص218.

³ المرجع نفسه : ص 220 219 .

⁴ معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص173 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

ولقد اعتمد جورج هومنز على عدة مفاهيم في دراسته متمثلة في النشاطات ويضمن معناها أفعال الأفراد في موقف بحيث أن هذه الأفعال ترتبط بمحاولة تحقيق المنفعة. أي الفاعل يلتزم ويبدل الجهد مقابل الحصول على مكافأة وكذا العاطفة التي تشير إلى التعابير الوجدانية، والحالة النفسية للأفراد والمشاركين في عملية التفاعل، كما تطرق إلى مفهوم التكلفة، الربح، القيمة، الكم.

التكلفة : ثمن وحدة النشاط مقارنة بنشاط بديل.

الربح : المكافأة ناقص الكلفة في نشاط محدد¹.

القيمة: وتعني مستوى المكافأة أو درجة التعزيز المترتبة عن نشاط معين.

الكم : عدد وحدات النشاط في فترة زمنية محددة².

أما فيما يخص القواعد والأسس في التبادل فيرى هومنز أنه كلما زادت قيمة المكافأة زاد الفرد من نشاطه من أجل الحصول على مكافأة³.

فالفرد مثلا في المؤسسة يتحمل المسؤولية ويلتزم بالقواعد والقوانين الذي يعتبر بالنسبة له كتكلفة، وهذا من أجل الحصول على مكافأة سواء كان أجرا أو احترام. وتقدير وغيرها من الأهداف التي يسعى لتحقيقها لكن إذا كرر الفرد السلوك نفسه في فترة زمنية أخرى فإن قيمة المكافأة لا تكون عالية في تقديمه لأنه سبق وأن تحصل عليها،⁴ أي أن الفرد الذي يتم ترقيته في الوظيفة نتيجة بدله للمجهود فان تكرار السلوك لا يحصل مرة أخرى على الترقية وإنما قد يحصل على شكر وتقدير مقابل سلوكه فقط.

نتفق مع "هومنز" عندما أوضح إدراك شاغلي المواقع العليا لأهمية المكافأة المعنوية التي سوف يحصلون عليها وتزيد من التزامهم داخل الجماعة، لكنه هناك تناقص في طرح هومنز عندما قال أن شاغلي المواقع الوسطى لهم سمعة عالية ولا يتمتعون بمواقع حيوية عالية ونقول كيف حصل هؤلاء على سمعة واعتبار عاليين، وليس لديهم مواقع حيوية لا سيما أن الاعتبار العالي يكتسبها أحد إلا إذا تمتع بحيوية موقعيه، كما أنه قد حصر مناقشة عملية التبادل في النسق الثنائي ولم يتوسع في تناول عمليات

¹ ابراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، عمان -الأردن،، 2008، ص219.

² عبد العزيز بن علي الغريب: نظريات علم الاجتماع، <http://www.alamany.com>

29/03/2022 11:08.

³ إبراهيم عيسى عثمان: مرجع سابق، ص 218 .

⁴ نفس المرجع: ص 219 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

التفاعل في أنواع من التشكيلات الاجتماعية الأوسع كان تكون بسبب مجموعة من العمال من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

*بيتر بلاو: حيث يعتبر أن التبادل المادي أو المعنوي هو الدافع الرئيسي لسلوك الفرد، وبالتالي يبني هذا السلوك من خلال دخول الفرد نشاط اجتماعي معين متوقعا الحصول على مكافأة منه وكلما زادت قيمة المكافأة كلما زاد التزامه وكلما قلت المكافأة قلت درجة التزامه، وكلما حصل الفرد على منفعة في تفاعله مع الآخرين أوجبه ذلك رد هذه المنفعة كدين لهم. لأنه التزام أدبي¹ بحيث العلاقة التبادلية مرتبطة حتى بالجانب الأخلاقي، فعندما يقدم الفاعل الجهد والنشاط على المنظمة أن تقدم له المكافأة ونفس الشيء. بالنسبة للعامل ان يكون مسؤولا وإذا وجد انحراف تبادلي مثل عدم ارجاع الالتزام المكافئ فان ذلك يولد موقفا سلبيا ويعد اختراقا لمعايير التبادل.

ولقد حدد "بلاو" أربعة أنواع من المكافآت بشكل عام والتي تتمثل في النقود، القبول الاجتماعي، الاعتبار الاجتماعي، والاحترام، والتذمر والتشكي، كما وضع "بلاو" قضايا نظرية التبادل الاجتماعي وهي:

*قضية مبنية على أسس عقلانية: إذا توقع الفاعل أنه سيحصل على منافع كثيرة من فاعل آخر عندما يشترك معه في سلوكيه معينة أو نشاط فعال فانه يتجه نحوه بشكل واضح ومباشر ورغبة أملا في اكتساب منافع كثيرة منها فالفاعل يتخذ قرارات عقلانية حيث أنه يميز بين الأمور التي تحقق له منفعة والتي لا تحقق له المنفعة.

*قضية مبنية على أسس تبادليه: عندما يتبادل الفاعل والمنظمة مكافآت فيما بينهما يزداد تباعا التزامهما المتبادل في تبادلات آتية مستقبلا ومع تكرار هذا الالتزام التبادلي وعلى مر الزمان تتأسس قاعدة تبادلية فيما بينهما توجه وترشد تبادلاتهما القادمة². إما أن تكررت حالة اختراق بنود الالتزام التبادلي وحصل انحراف عنها فإن الطرق التي انحراف عنها واختراقها يحصل على عقوبة أو جزاء سلبي لقاء عدم التزامه بأحد بنود الالتزام التبادلي.

قضية مبنية على أسس قانونية: أن معايير التبادل تتأسس على قواعد قانونية تجزي الملتزم بها بمكافأة معينة وتعاقب الخارج عنها بجرمانه منها فالفاعل الملتزم يتم مكافأته من خلال منح أجور والاحترام أما إذا لم يلتزم فإنه يتعرض إلى عقوبة.

¹ معن خليل عمر: مرجع سابق، ص. 224

² نفس المرجع: ص 191 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

*قضية مبنية على أسس المنفعة الحدية: كلما بالغ الفاعل توقعاته حول مكافآت لقاء قيامه بعمل ما أو التزامه، ولم يحصل عليها قلت قيمة عمله وضعف تحمسه في انجازه القادم وهذا يعني أن درجة التزام الفاعل مرتبطة بمدى توفر المكافآت فهو دائما يبحث عن المنفعة.

*قضية مبنية على أسس غير متوازنة: كلما زاد استقرار وتوازن الطرفين في تبادلها كثرت علاقتهما المتبادلة تبعا، بينما تضحي علائق تبادلية أخرى غير متوازنة أو مستقرة¹.

ويرى "بلاو" أن الخدمات التي تتأسس عليها القوة لا تقتصر على المادية منها فقط فالفاعل الذي يمتلك قدرات ومهارات مميزة يفرض على الآخرين احترامه وقبول قراراته واقتراحاته، وذلك لما يتوقعونه من فائدة جراء ذلك وإذا ما تحقق لهم الرفاهية نتيجة إتباع آرائه، فإن ذلك لا يقوي احترام الآخرين له وإنما يلزمهم أيضا بالخضوع إلى توجيهاته بغض النظر ما إذا كان هذا الفعل لمصالحهم الشخصية².

-وفي الأخير يمكن القول أن هذه النظرية تعتمد على التصور القائل بأن عملية ملائمة وتوافق مشاركة في القيم والمعاني والناس ووفقا لهذه النظرية ينبغي أن يأخذوا من الآخرين ما تمكنهم الحصول عليه في إطار علاقة معينة، من خلال إعطاء هؤلاء الآخرين ما يطلبونه وهم قادرون على مكافأة وعقاب بعضهم البعض وحتى يستطيعوا أن يحققوا التكيف والملائمة. فهم يجدون أنفسهم في مواقف اجتماعية تبادلية كتبادل السلع والخدمات والدعم العاطفي والانفصالي، وتنتظر هذه النظرية إلى الالتزام على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، وإن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة.

ب- نظرية التوقع: طور هذه النظرية "فيكتور فروم" Victor Vroom " عالم 1964 ونفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد³ بمعنى أن يحفز الفرد يعتمد على توقعات أن الالتزام بالعمل وبذل الجهد سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب وبالتالي سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع نتيجة ستكون منخفضة وإنما سيسلك سلوكا يحقق له أكبر قدر ممكن من المكافأة التي كان يتوقعها مسبقا.

¹ معن خليل عمر: مرجع سابق، ص 192 .

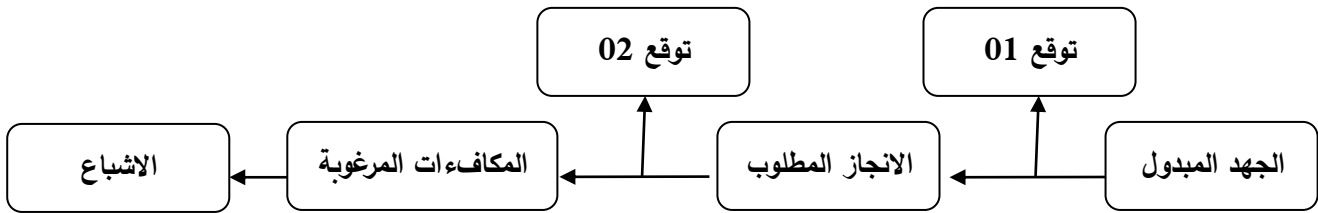
² نفس المرجع: ص ص 192 - 193 .

³ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان الأردن 2005 ص 292.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

إن سلوك الفرد يبني تصوراتة وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه والموازنة بين التكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات.¹ ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى العامل يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة لتحسين الأداء وان هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافآت الغير مرغوبة من قبل الفرد.

الشكل رقم 02: يمثل نظرية التوقع لفيكتور فروم "Victor Vroom"



المصدر: محمود السلطان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط3، 2005، ص292

في ضوء هذا تشير نظرية التوقع إلى الأنواع من الاعتقادات وذلك على النحو التالي:

درجة التوقع: بمعنى اعتقاد الفرد بوجود ارتباط ايجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق وترجع أهمية ذلك إلى أن الفرد قد يقوم بممارسات مختلفة تستهلك جزءا كبيرا من وقته دون أن تكون لها علاقة بالعمل بين الجهد المبذول والأداء المحقق.²

درجة الوسيلة : تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عائد نتيجة الالتزام أي الالتزام هو وسيلة الحصول على العائد بمعنى أن الفرد يعتقد إن الالتزام عبارة عن وسيلة لبلوغ الغاية المتمثلة في العوائد الأجور أو العلاوات.³

منفعة العوائد : أي مدى أهمية منفعة هذه العوائد للفرد وهذا يعني أن منفعة العوائد هي التي تجعل الفرد يدرك بأن هذه الفوائد تشبع حاجة ذات أهمية مرتفعة لديه.⁴

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص174 .

² محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، الإسكندرية، مصر، 2005، ص95 .

³ علي الشراوي: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2002، ص118 .

⁴ إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجية تطبيقها، دار الفكر العربي، د ط، مصر، 2013، ص120 .

الفصل الثاني:.....المداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

رغم الانتقادات التي وجهت لنظرية التوقع إلا أنه لا يمكن إغفال دورها الكبير في تفسير سبب عدم وجود دافعية العاملين للقيام بالعمل، إذا يكتفون فقط بما هو مطلوب منهم ومنها عدم توفر عدالة داخل التنظيم من خلال نظرة العامل لجهد المبذول إذ كان سينجم عنه تقييم عادل لأداءه ومن ثمة اقتناع الفرد بعدالة تلك العوائد الممنوحة له.

وأن بالإضافة التي قدمتها المداخل الحديثة فيما يخص كيفية تجسيد العدالة التنظيمية تعتبر إشارة واضحة إلا أن تطبيقها لا يعتبر أمر صعب التحقيق يكفي تحقيق عدالة التعامل والجمع بين الليونة والصرامة في ممارسة قوانين وتطبيق الإجراءات من أجل خلق جو مناسب يسمح للعاملين بتقديم إنتاج متميز تحقق من خلاله المؤسسة أقصى الأرباح وبالتالي استقرار العاملين بالمؤسسة وولائهم لها وضمن استمرارهم في العمل.

ج- نظرية العدالة: equity theory تستند هذه النظرية التي وضعها ستاتي ادمز Stacy Adams إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنة النسبية للجهود التي يبذلها (مدخلات) والتي تشمل: التعليم، الخبرة، الجهد، والقدرة في عمله إلى العوائد (مخرجات) المتمثلة في الأجر، الاعتراف، الأرباح، والترقيات التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف¹. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان. تكون النتيجة هي شعور الفرد بالولاء وبالتالي بالالتزام أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي الشعور الفرد بعدم الولاء بمعنى آخر أن الفرد في المؤسسة دائماً يقارن نفسه بغيره من العاملين في نفس المستوى وفي نفس القطاع من حيث الجهد المبذول وكذا العوائد التي يتحصلون عليها إذا ما كان هناك تساوي فإن الفرد يستمر في الالتزام داخل المنظمة أما إذا لاحظ إن ليس هناك عدالة في توزيع المكافآت فإنه يسلك سلوكيات سلبية كتقليل الجهد المبذول في العمل المطالبة بزيادة في الأجر، ترك العمل، أو الانتقال إلى عمل آخر في منظمة أخرى².

كما تقترض هذه النظرية أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في درجة التزامه في العمل³ فعلى سبيل المثال العامل الذي يعمل في البلدية يتقاضى أجر 30000.00 دج وعامل آخر يعمل معه في نفس الوظيفة وفي نفس

¹ محمد سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، د. م، 2004، ص298 .

² هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافأة)، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان -الأردن، 2007، ص106 .

³ علي محمود منصور: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 208.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

الجهد المبذول يتقاضى 15000.00دج شهريا مما يدفع بهذا الأخير إلى الشعور بعدم العدالة في المكافأة المحصلة عليها مما ينتج عن ذلك عدم الالتزام واللامبالاة في العمل والتغيب باستمرار دون تقديم مبررات مقنعة.

تشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي التقييم والمقارنة والسلوك.

التقييم: والذي يتضمن قياس المدخلات (جدارة الشخص، المهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل) والمخرجات (الترقية، الاهتمام الذاتي، والتميز).

المقارنة: حيث الفرد يعمل على مقارنة بين المدخلات التي يقدمها والمخرجات التي يحصل عليها بخبرة من الموظفين الذين يعملون معه في نفس المستوى.

السلوك: فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الفرد بأن هناك عدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي أما إذا ما شعر أن هناك عدالة فإنه يسعى إعادة المساواة بين النسبتين¹. (بتصرف)

وتكون نظرية العدالة على مجموعة افتراضات جعلتها منطلق لدراساتها التي لخصناها كما يلي:

أنه إذا شعر الفرد بأن ما يحصل عليه من مخرجات غير عادلة فهذا ما يولد صراع ذاتي وعدم الارتياح ممن لو حصل على أكثر مما يعتبره عدلا.

أنه إذا شعر الفرد بأن قيمة الحافز الذي يحصل عليه عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة.

الشكوى والتذمر والتحريض على المنظمة أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله على أكثر من آخرين نوعا من التقدير الخاص، أو إلى تقليل عطائه، وأحيانا التخريب إذا وجد أنه مظلوما أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن لسبب لإنجاز العمل المطلوب، وفي كل هذه العملية يحكم الفرد على العدالة كما يدركها وليس كما هي موضوعيا وهذا يتأثر وإدراكه لأهمية جهده ولفئة التي يقارن نفسه بها.

ووضحت هذه النظرية أهمية العدالة في رغبة العامل أن يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وبرزت بكل وضوح عملية تكوين الأفراد إدراكهم للعدالة من خلال تقييم الفرد لطريقة معاملة المنظمة له ثم تقييم كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة له. ويمكن أن تكون هذه المجموعة الأخرى المقارنة فرد في جماعة العمل، أو فرد آخر في مكان آخر من المنظمة، وقد يكونوا أفراد آخرين موجودين في أماكن

¹ محمد سلمان العميان: مرجع سابق، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2004، ص128 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

متفرقة عبر المنظمة، وبعدها يتم تقييم الفرد نفسه هو معاملة الآخرين بمقارنة موقفه بموقف الآخرين وكنتيجة للمقارنة السابقة يميل الفرد إلى إدراك العدالة، أو عدم العدالة المتوفرة داخل المؤسسة.

كما وصف آدمز عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات حيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة مثل التعليم، الخبرة، والجهد، الولاء أما النواتج فتتمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمته من مدخلات مثل الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية، المكافآت الداخلية (المعنوية). يعني فكرة الموازنة الدائمة من قبل العامل بين مدخلاته مقارنة العدالة المعادلة التالية:

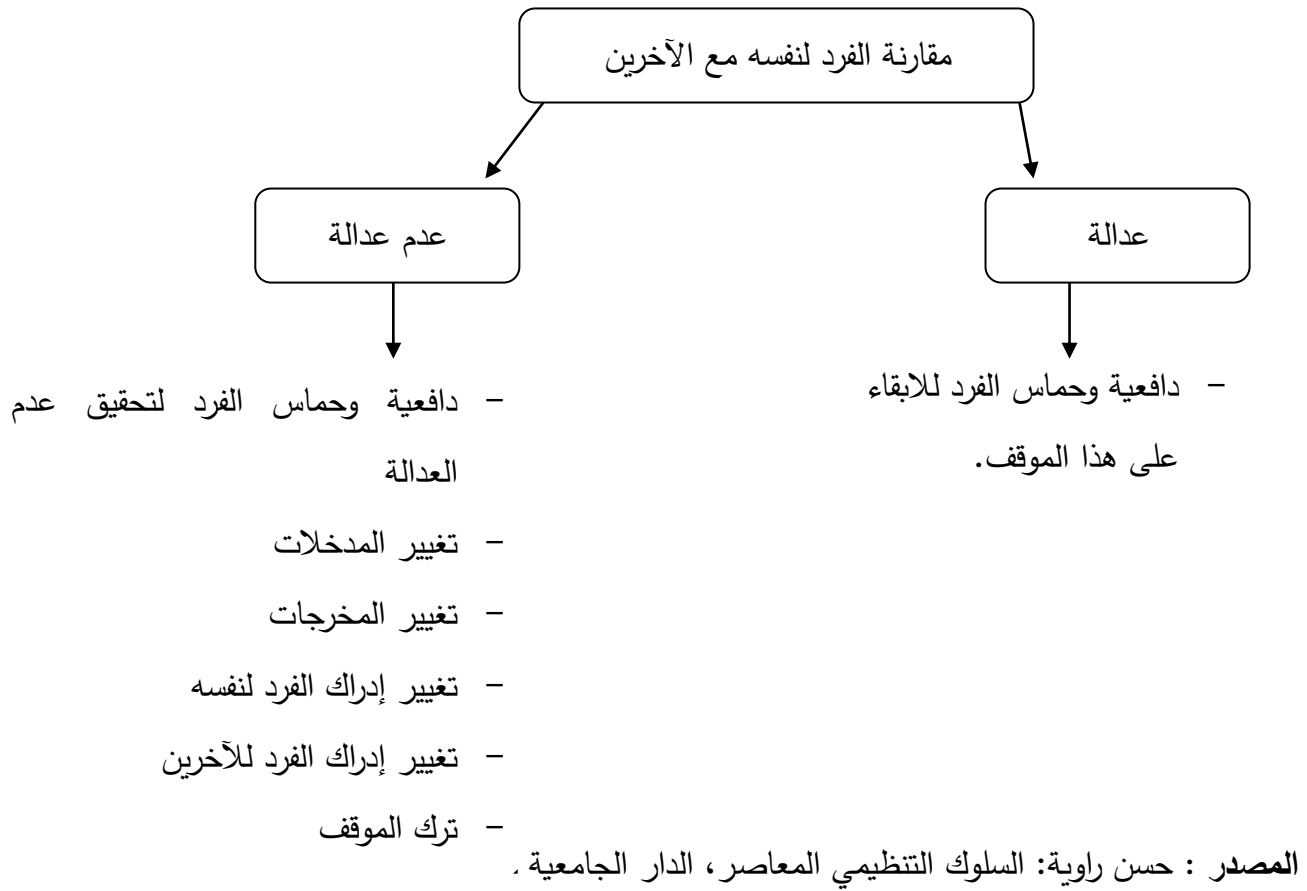
$$\frac{\text{النواتج الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} = \text{مقارنة بـ} \frac{\text{نواتج الفرد}}{\text{مدخلات الافراد}} = \text{نسبة معينة}$$

وتعكس مدى شعور الفرد بعدالة أو عدم عدالة فما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلاته إلى مخرجات مع نسبة مدخلاته ومخرجاته الآخرين ولا يتطلب إدراك العدالة أو الشعور بالعدالة أن تكون النواتج والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسب متساوية¹.

¹ حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2004 ص ص 128-130.

الفصل الثاني:.....المداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

الشكل رقم 03: يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك الافراد للعدالة من عدمها.



واعتمادا على هذه النظرية وحسب آدمز فحينما يدرك العاملون وجود العدالة فإنهم يعملون بحماس ودافعية للإبقاء والحفاظ على الموقف وفي مقابل هذا وإدراك العاملون لعدم توفر العدالة وهي حسب آدمز الفئة الغالبة داخل المؤسسة فيمكن توقع أنهم سوف يعتمدون على أحد الخيارات التالية:

- 1- تغيير مداخلاتهم مثلا لا يبذلون جهدا أكبر.
- 2- تغيير مخرجاتهم مثلا الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق عدد أكبر من الوحدات بنوعية أقل.
- 3- تخريب الإدراك الذاتي مثل اعتقاد الفرد بأنه يعمل براحته لكن يتبين له فيما بعد أنه يعمل بجهد أكبر من الآخرين.
- 4- تخريب إدراكه للآخرين.
- 5- اختيار مرجع -الفرد- آخر للمقارنة.

الفصل الثاني:.....المداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

6- ترك المجال مثل الاستقالة من العمل كل هذه الطرق يمكن للفرد الذي يدرك عدم توفر عدالة أن يسلكها ليعبر عن عدم رضاه لنظام الأسلوب المطبق والمستخدم اتجاههم باعتبارهم عناصر فاعلة داخل المؤسسة وأقل ما تطمح إليه توفير الشعور بالعدالة بين جميع العاملين¹. من خلال ما قدمته هذه النظرية نرى أنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها وفهم وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو لإيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له. غير أن هناك انتقاد موجه لهذه النظرية أي أن هناك ميل الأفراد إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم المساواة كما أنها تركز أكثر على المكافآت النقدية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة بينما الحوافز المادية لا يمكن قياسها ولا تقديرها².

ثانيا: الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه العقلاني المحدود:

1- الإتجاه العقلاني المحدود:

ظهر الإتجاه العقلاني المحدود كرد فعل للاتجاه الحر الذي يرى أن الفرد يتمتع بعقلانية مطلقة في قراراته داخل المنظمة وأهمل العديد من الجوانب التي تؤثر على قراراته في حين يرى اتجاه العقلاني المحدود أن الفاعل يقوم على تصرفات وسلوكيات معينة داخل المنظمة التي ينتمي إليها بهدف تحقيق غايات شخصية متمثلة في: (الأجور، الترقية، السلطة، المكافأة الاجتماعية) وهي نتاج قرار حر لكن تبقى هذه الحرية حسب هذا الإتجاه مقيدة (محددة) وهذا راجع إلى عدم توفر المعلومات الكافية. أن هناك العديد من العوامل التي يمكن السيطرة عليها ولا القدرة على التنبؤ بها كما أن لكل فاعل استراتيجية خاصة به المتمثلة في هامش الحرية التي يستعملها في تحقيق أهدافه كل ما أتاحت له الفرصة وبالأخص لعبة الوصول إلى السلطة ومن أهم النظريات التي تدخل في هذا الإتجاه نجد نظرية اتخاذ القرار عند "هربرت سيمون" من رواد النظرية والتحليل الاستراتيجي "ميشال كروزيه".

أ- نظرية اتخاذ القرار "هربرت سيمون":

تعاملت هذه النظرية مع إشكالية القرارات التي يتخذها الأفراد داخل المنظمة كمنطق أساسي لدراسة العقلنة وبذلك تكون هذه النظرية قد تجاوزت أشكال العقلانية التقليدية التي تحدثنا عنها سابقا، ويعد

¹ المرجع نفسه: ص 127 - 128.

² المرجع نفسه: ص 129 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

"هربرت سيمون" من رواد النظرية وذلك لطرحه نموذجا للتسيير تسمح للمسيرين بتغيير سلوكياتهم المرتبطة باتخاذ القرارات الصائبة بحثا منهم عن نماذج أكثر عقلانية أم لا والخيارات المتاحة لهم أثناء القيام بأعمالهم باستخدام العقلنة المحدودة.

ويرى سيمون ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة أي أن الفرد عند اتخاذ لقرار معين لا بد عليه أن يتخذ بناء المعلومات المتوفرة لديه فيما يخص التزامه أو عدم التزامه بما أن طاقاته وإمكاناته محدودة. فهو لا يستطيع معرفة كل شيء ومن ثم قراراته تتصف بالعقلانية المحدودة استنادا لفهم سيمون لعملية اتخاذ القرارات فان بذل الجهد المكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم¹ يعتمد على محك ذاتي يستعين به الفرد لتقويم موقفه الإداري أو التنظيمي بمعنى هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

وفيما يخص عملية التوازن التنظيمي فقد قدم سيمون مجموعه من الإسهامات يمكن تناولها في ما يلي:
إن المنظمة نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصل كل واحد منهم على انفراد ضمن مجموعة مغريات وحوافز من قبل المنظمة جراء إسهامه فيها ويستمر إسهام الفرد طالما أن الحوافز المقدمة له في نظره تساوي في قيمتها أو تزيد من إسهاماته بمعنى أن كل ما علم الفرد أن المنظمة سوف تقدم مغريات مقابل الجهد الذي يقدمه كلما زاد التزامه التنظيمي.

يشكل مجموع الإسهامات التي يقدمها الأفراد المصدر الذي تستمد منه المنظمة مغرياتها² أي أن الإسهامات التي يقدمها الفرد كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات، وحسب "سيمون" فإن: إحداث التوازن تدرس نجاحا المنظمة في ضمان وحظ الأفراد وجلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها. حيث يعد الشرط الأساسي الذي يتضمن بقاء المنظمة واستمرارها وفعالية أدائها هو إحداث التوازن بين إسهامات الفرد والمغريات المقدمة إليه.

يرى "سيمون" أن الفرد يواجه العديد من الصعوبات وهي التي تجعل قراراته محدودة وصنف "سيمون" هذه الصعوبات إلى أنواع وهي:

*المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد في صور أداء الفرد وما يسبقه من قرارات وتظهر هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.

¹ لوكنيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 102 .

² علي سلمى: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، د ط، الكويت، 1980، ص 192 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

*هناك مجموعة من الضغوط التي تفرض على العقلانية تنشأ عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي، ففي السياق التنظيمي مثلا يكون الولاء الشخصي الشديد جماعة معينة ذات قيم متعارف مع الأهداف العامة من الحدود المعروفة على ممارسة الفرد السلوك العقلاني.

*يتحدد السلوك الرشيد والقرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة وقدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها ومدى توافر الوسائل لنقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات¹.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الفرد يتصف بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوفر لديه من معلومات أي يتخذ قراره بالاعتماد على العقلانية المحدودة وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من بديل الذي يحقق أكثر منفعة وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للعوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره كما أن الأفراد داخل المؤسسة يتصرفون بعقلانية في وضع قراراتهم لتحقيق أهدافهم وهذه القرارات راجعة لشخصية الأفراد بحد ذاتهم بعيدا عن البيئة الخارجية حيث أن إذا كان هناك شخصان لهما نفس القيم والمعلومات والأهداف وتحكمهم نفس الظروف والمتغيرات فإنهم يصلون إلى نفس القرار من أجل تحقيق الأهداف . كما أن الفرد يتمتع بالعقلانية المحدودة وعند حاجته لاتخاذ قرار معين التي توفر له أعلى منفعة يمكنه وإن سلوك الفرد وتصرفاته تحدثه نتيجة لتمتعها بالعقلانية المحدودة².

أ- نظرية التحليل الاستراتيجي ميشال كروزيه:

يرتكز تحليل ميشال كروزيه في مستهله على علم الاجتماع العام لتوسيع نطاق نظريته في تحليل التنظيمات (المؤسسات) والتي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد استند بعض المحللين إليه لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية.

ويهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية ويكون التحليل الاستراتيجي عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة الواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم كما يبتعد

¹ محمد بهجت، جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي، مصر، 2003، ص182 .

² محمد بهجت، جاد الله كشك: المرجع نفسه، ص193 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفاذي الأخطاء التي تهدد حياة المؤسسة¹.

توصل "ميشال كروزيه" من خلال دراسته إلى أن للعضو التنظيمي غايات وأهداف خاصة به يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل فإن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشاركة يبني عليها إستراتيجية تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية. بمعنى أن كل فاعل داخل المؤسسة له أهداف خاصة به يسعى لتحقيقها وذلك عن طريق استراتيجيات يستعين بها بحيث من جهة يحقق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى يحقق غاياته الخاصة كالتحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المرتكزة في حوزة جماعة تنظيمية معينة مما يزيد من قوة أفرادها هذا ما كشفت عن الدراسة في قسم الصيانة، حيث يوجد مهندس على درجة عالية من الخبرة الفنية المتخصصة في صيانة وإصلاح أي عطل طارئ وغير متوقع في الماكينات².

إن الفاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقبل ويستعمله بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية (حرية الفاعل) بمعنى أن الفاعل يتمتع بحرية نسبية والتي يستخدمها لتحقيق أهدافه الخاصة ولكن ليس أي فاعل يتمتع بهذه الحرية كما أن الأفراد لا يتقبلون أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم أما فيما يخص العقلانية فهي محدودة حسب "ميشال كروزيه" وإن حتى يتمتع الفاعل بالعقلانية المحدودة يجب أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية وذلك من أجل تلبية أضعف حاجة لديهم.

اعتبر "ميشال كروزيه" ان علاقات السلطة تعتبر المشكل الأساسي في سوسيولوجيا التنظيمات وقد استطاع "كروزيه" إن يحلل علاقات السلطة تقتضي أن تتضمن إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة هذه الأخيرة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر. والسلطة هنا تعني قدرة الفاعل على جعل فاعل آخر يفعل وفق توجيهه له كان يصدر الرئيس الأوامر على الفاعل لكن هذا الأخير يطبق الأوامر بطريقته الخاصة

¹ عبد القادر حزيبش: مرجع سابق، ص 575-577.

² جان بيار دوران، روبري فايل : علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلود طواهري، دار الروافد الثقافية للنشر، بيروت - لبنان، 2012، ص 315 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

وليس بالطريقة التي يفرضها الرئيس. وحسب "كروزيه" أن تكون للمستوى الدنيا سلطة على المستوى العليا أي إن يتصرفون حسب ما يخدم مصالحهم وإن الموارد الأساسية للسلطة هي الكفاءة والتحكم في الاتصالات والمعرفة الدقيقة بقواعد التنظيم التي هي في الغالب معقدة.¹ (بتصرف).

أن الفاعل بالنسبة لميشال "كروزيه" هو الفرد الذي يتجاوز فكرة تحقيق أهداف المؤسسة فقط. وغنما له استراتيجية خاصة لتحقيق أهدافه فلكل فاعل القدرة على التصرف بقناعته الشخصية. كما أن داخل التنظيم يبنون وكما يفسدون تحالفات مثلا اليوم يتحالف الفاعل مع مجموعة من الفاعلين حول قرار معين وفي الغد يفسد ذلك التحالف ويتحالف مع مجموعة أخرى أنه دائما يسعى وراء ما يحقق له المصلحة.

خلاصة القول أن "ميشال كروزيه" يعتبر التنظيم عبارة عن بناء وإذا كان الفرد يريد النجاح عليه بناء إستراتيجية واحترام قواعد اللعبة من خلال استخدام هامش الحرية النسبية في تحقيق أهدافه الخاصة فالإنسان داخل التنظيم لم يعد عبارة عن يد كما كان يتصوره النموذج التايلوري وليس قلب ويد كما تصوره العلاقات الإنسانية وإنما هي أيضا رأس مفكره، ويعتبر قيام الفرد بالمقارنة الدائمة مع الأقران بين مداخلته ومخرجاته (العوائد والتكلفة) مع مداخلات ومخرجات الآخرين في نفس المستوى كفعل اجتماعي هادف ناتج عن ملاحظة العامل وإحساسه بعدم العدالة يعتبر فعل وتحليل استراتيجي.

و" ميشال كروزيه " يعرف الالتزام التنظيمي على أنه" كل تصرف وسلوك نابع من الفرد بقناعته الشخصية بهدف تحقيق أهدافه الخاصة²."

ثالثا: الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في الاتجاه الحتمي:

1- النظرية البنائية الوظيفية:

يتناول اتجاه التحليل البنائي الوظيفي دراسة التنظيمات من منظور مختلف عن التصور الماركسي وعن التصور (ماكس فيبر) في الوقت ذاته إذ نظرت البنائية الوظيفية إلى التنظيمات الاجتماعية بوصفها مجموعة أنساق اجتماعية رئيسية وأخرى فرعية تضم الجماعات والأقسام، ويعد التنظيم (المؤسسة) نسقا فرعيا في إطار نسق اجتماعي أكثر وأعم هو المجتمع³.

¹ يوسف خطاب وآخرون: دراسات اجتماعية، مجلة فصلية علمية محكمة، العدد1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص9.

² ميشال كروزيه: نقلا عن محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص 50.

³ إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، مرجع سابق، ص49.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

وترى هذه النظرية أن تصرفات الأفراد وسلوكياتهم مرتبط بالقيم والأعراف المنتشرة في البناء الاجتماعي العام وهو المجتمع فهو ينتمي إلى عدة مؤسسات قبل أن يلتحق بتلك المؤسسة بمعنى انه يستمد شرعيته من القيم المعيارية السائدة المحددة لنظم الحقوق والواجبات والمهام التي يتم اكتسابها عن طريق التنشئة الاجتماعية من سنوات الطفولة الأولى من جهة وعلى جميع الأنساق العمل والتعاقد من أجل حل كل المشاكل التي تعترضها وذلك لكي يكتب لها البقاء والاستقرار في تنفيذ خططها وانجاز أهدافها¹ ولهذا العديد من الرواد ومن بينهم:

تالكوت بارسونز بنظرية الفعل الاجتماعي: وهو منظر أمريكي حيث نظر إلى سلوك الفرد الاجتماعي وصفه وحلله من خلال حدوثه بين فردين أو أكثر ويرى المنظر أن سلوك الفرد الاجتماعي وتصرفاته لا يصدر من فراغ ولا من عقله أو رغبته الذاتية بل من تفاعله مع الآخرين، أي يعجن بعجينة المحددات والضوابط والمعايير ليكون صالحا للاستعمال اليومي وجاهزا على شكل نموذج اسمه "تسق الفعل الاجتماعي" ويبدأ هذا من تفاعل للفاعل الاجتماعي مع القواعد الذي يتحدد، ويلتزم بما عجن بمعجنة المؤسسات التي كان فيها حاملا معا وقيمها وضوابطها التي تأخذ سنين من الزمن ولا سيما أن هناك أكثر من مؤسسة في المجتمع وهي العلائقية والثقافية المنظمة².

لذا عندما يتصرف الفاعل الاجتماعي مع الآخرين ويدخل معهم في عملية التفاعل فإنه يعكس ما تعجن من موجّهات ومنظمات اجتماعية مقدما مذاق المؤسسة التي عجنته بمذاقها، يعتبر آخر عند تفاعل الفاعل مع الآخرين يتصرف حسب المعايير والقيم والضوابط الدورية والنمطية التي اكتسبها منها المؤسسات التي عاش فيها أو تعايش معها فيظهر فعله نمطا تنظيميا نسقيا، بمعنى عملية التماس أو التعجن أولا ومن ثم التفاعل أن يكتسب الفرد معايير وقيم وضوابط المجتمع ومؤثرات محيطه التي تساعده على إقامة تفاعلات مع الآخرين مستخدما آليات التماس في ذلك بحيث يتوجه بسبب نوعها وأهدافها فاللتزام الفاعل داخل المؤسسة راجع إلى التنمية الاجتماعية فهي التي تتحكم في جميع تصرفاته.

كما تحدث " بارسونز " عن توزيع المكافآت والامتيازات والحقوق بطريقة تعتمد على طبيعة الواجبات التي يقومون بها، ولكل منظمة وظائف اجتماعية مهمة تساعد على تحقيق الأهداف والطموحات وتنتج في توازن وتكامل اجهزته البنوية. وعملية اتخاذ القرار تعتبر أداة لتحقيق أهداف المؤسسة لضمان

¹ حسين صديق : الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4، 2011، ص 337.

² معن خليل عمر: نظرية معاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 81.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

توازنها واستقرارها، وقد قسم بارسونز القرارات إلى قرارات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص والأنساق الفرعية في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت¹. أن أي تنسيق في الأداء الوظيفي لا بد أن يواجه عددا من المشكلات وعليه أن يجد ويحدد الخلل وهذه المشكلات فيما يطلق عليها اسم المتطلبات الوظيفية أو الالتزامات الوظيفية:

الكيف: أو التوافق مع البيئة فكل مجتمع أو منظمة لا بد أن تواجه الحاجات الفيزيولوجية لأعضائه حتى يكتب له البقاء.

تحقيق الأهداف: وتدخل ضمن هذا البعد كل الأفعال التي تعمل على تحديد أهداف النسق والتحكم في الموارد واستغلالها لتحقيق أهداف النسق.

التكامل: فكل نسق يضم وحدات من السلوك الغرض منها ضبط وكف الميل المنحرف والمحافظة على قدر من التنسيق بين الأجزاء وتجنب أي مظهر من مظاهر الاضطراب داخل النسق.

المحافظة على النمط: فكل منظمه عليها للتأكد من أن لدى أعضائها الدافعية أداء أدوارهم والتي يطلبها الالتزام بقيم المجتمع².

مما ذكر أعلاه من المعلومات عن البنائية الوظيفية ونظرية النسق الاجتماعي نستنتج أن للمؤسسة بناء والبناء يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفة، ووظيفة الجزء تكون مكملة لوظائف الأجزاء الأخرى، القسم من هذه الأقسام يؤدي وظائف متخصصة تساعد النظام على الديمومة والقدرة والفاعلية في تحقيق الالتزام وبالتالي تحقيق الأهداف المخططة والمحسوبة. والسلوكيات التي يتبعها الفرد في القسم والإدارة تؤثر على الأقسام الأخرى، وعدم التزامهم يؤدي إلى ظهور خلل وعدم التوازن، وان هذه السلوكيات والتصرفات نابعة من المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد فهو مقيد بها.

ب:الاتجاه الماركسي الصراعى:

وصلت الدراسات الاجتماعية في القرن التاسع عشر 19 وبداية القرن العشرين 20 اهتمامها بالصراعات التي تحصل في المجتمع بصفة عامة وبالمؤسسة بصفة خاصة بعد أن أغفل الوظيفيون الصراع لأجل تحقيق نوع من الانسجام الاجتماعي ومن هذا المنطلق اعتبروا الصراع حالة مرضية طارئة

¹ سعيد مرسى بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، د ط، الإسكندرية- مصر، د. س، ص 231 .

² غربي علي: علم الاجتماع والثنائيات النظرية، مخبر علم الاتصال والبحث والترجمة، جامعة المنصورة، قسنطينة - الجزائر، 2007، ص 103 .

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

وبالتالي يمكن علاجها لكن بعض المفكرين الذين عاصروا هذا الحدث الفكري حاولوا إحياء ما يسمى بالنظرية الصراعية ضد التوجه الفكري للنظرية الوظيفية والصراع في المؤسسة تتميز بشدتها ودرجة وعي الفاعلين الذين يشاركون فيها وطبيعية وبيئة رهاناته من الممكن أن تصل هذه الصراعات إلى مستوى من العنف صغيرا أو كبيرا وهي قد تكون على توزيع الثروات أو الوصول إلى السلطة وترويج الأفكار أو تحويل القواعد¹.

إن جميع علماء اجتماع الصراعين يتفقون على جملة مبادئ وأفكار صراعية مشتركة هي أن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي يتفاعل خلالها الأفراد والجماعات والمجتمعات وأثناء التفاعل يحدث الصراع بين الأطراف المتفاعلة علما أن هذا الصراع يحدث حول التنافس الشديد في التمتع بالقوة والنفوذ ، والسيطرة على الملكية.

من أهم رواد هذا الاتجاه كارل ماركس 1818- 1883 هو أشهر علماء الاجتماع الألمان أكمل دراسته في جامعة هينا الألمانية التي مكنته من الحصول على شهادة الدكتوراه في الفلسفة اشتهر " ماركس " بنزعتة الثورية الممزوجة بالعنف الثوري التي ظهرت في مقالاته ودراساته الاقتصادية والسياسة والاجتماعية بعد أن اختار الصحافة ميدانا لنشاطه الفكري بدلا من العمل الأكاديمي في الجامعة.² يرى ماركس أن المؤسسة مكونة من طبقتين وعلاقة الأفراد بوسائل الإنتاج هي التي تحدد الطبقة التي ينتسبون إليها وتؤدي الوظيفة لدى هذا الاتجاه يكون من خلال الصراع فكل طبقة تسعى إلى تحقيق مصالحها والطبقة أساس القوة وأن الالتزام وسيلة المقاومة بالطبقة المالكة لوسائل الإنتاج في المؤسسة تفرض سيطرتها واستغلالها لطبقة العاملة وبالتالي هذه الأخيرة ترى أن عدم الالتزام أمر طبيعي من أجل الدفاع عن مصالحهم وهو دليل وعي هذه الطبقة حسب "كارل ماركس" إذ افن الصراع قائم على المصالح بين الطبقات التي تعبر عن تناقضات داخلية تظهر داخل المؤسسة وتتمج أساسا من تأثير علاقات الإنتاج عن حياة الأفراد والتي تؤثر عن طريقة تفاعلها [بتصرف]³.

إن الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج تكون قادرة على استغلال الطبقات الأخرى لتحقيق أهدافها واستخدامها لصالحها ومن جهة أخرى الطبقات المستغلة مقدمة بإحداث متغيرات أساسية في هذا النظام إذ أصبح لدى تلك الطبقات وعي كاف تصبح الثورة لا مفر منها.

¹ جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص52.

² غني ناصر حسين القرشي: مرجع سابق، ص283.

³ احسان محمد الحسن : مرجع سابق، ص129.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

بمعنى أن داخل المؤسسة هناك طبقتين طبقة المسيطرة وفي المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وطبقة المستغلة المتمثلة في العاملين.

يرى "كارل ماركس" أن الطبقة مجموعة من الميول والاهتمامات الفطرية التي تختلف عن ميول واهتمامات جماعة أخرى في المؤسسة فإن مصالح العمال هو زيادة الأجور والحوافز وبالتالي يلجأ العمال إلى عدم الالتزام كأساس للتغيير ضد الإدارة وأمر مقبول لدى الطرفين كما يتوجب التركيز على العوامل الاجتماعية أي أن مجموعة من الأشخاص تجمعهم ظروف مادية مشتركة وتوصلوا إلى وعي ذاتي إيجابي حيال مكانتهم الاجتماعية¹، فالفكرة الرئيسية في غرض ماركس هي أن الأشياء المادية في الرأسمالية التي يجري إنتاجها تعامل وقدم المساواة كما يعامل العامل نفسه يصبح العامل على الدوام سلعة أرخص كلما ازدادت السلع التي ينتجها يزداد هبوط قيمة العالم الإنساني في علاقة مباشرة مع زيادة قيمة عالم الأشياء.

بما أن أساس الصراع بين الطبقات يعود إلى العامل المادي فكل طبقة من هذه الطبقات هي في صراع مستمر من أجل تعزيز موقعها في المؤسسة وكذلك في المجتمع، ولم ينتهي الصراع إلا عند تحقيق كلا من الطرفين للأهداف المحددة والصراع يسير بصورة حتمية لصالح العمال وهذه ظاهرة حتمية لا يمكن اجتنابها من قبل المنظمة².

إن وعي الأفراد ليس الذي يحدد وجودهم الاجتماعي بل وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد وعيهم هذا هو ما يقوله ماركس وذلك للتعبير عن أهمية الموقع الاجتماعي والطبقة التي ينتمي إليها الفرد في تشكيل وعيه الاجتماعي.

فتبعاً لهذا الموقع وهذه الطبقة يتحدد الوعي الاجتماعي ويرى ماركس أن المسيطر على تشكيل الوعي الاجتماعي هم الفئة المسيطرة على القدرات الاقتصادية والتي تساهم في تشكيل وعي الأفراد بصورة تحمي مصالحهم وهذا الوعي المتشكل وعي زائف كما يرى ماركس حيث يلحظ سبر وليتاري أن الوضع ليس في صالحه إنما يفكر في طريقة يشارك من خلالها في استمرار سيطرة الطبقة البرجوازية³.

غير أنه وجهت العديد من الانتقادات لهذا الاتجاه حيث أن منذ البدايات الأولى للفكر الماركسي وهو يتعرض للنقد وذلك لما يترتب عن هذه الأفكار من تأثيرات عميقة أدت إلى قيام دول وأسست على المبادئ الماركسية، وقد تم تناول هذه الأفكار سواء ما يتعلق بالجانب الاقتصادي الحتمي أو الجانب

¹ المرجع نفسه: ص ص 129-130.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 230.

³ عمر معن خليل: انتشار المصطلح الاجتماعي، دار الأمل، دط، الأردن، 1994، ص 136.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

الاجتماعي وما حمله من مفاهيم تفسر كثيرا من الوقائع الاجتماعية وعلى الأخص ظاهرة الصراع إضافة إلى عدم كفاية العامل الاقتصادي في تفسير حاجات الأفراد لأنه يملك حاجات أخرى مثل العاطفية والإبداعية والإدراكية التي أهملها ماركس في تفسيره لحاجات الإنسان فالحب والتفكير والإبداع مفاهيم مفقودة في نظرية ماركس المادية.

الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم المدخل النظرية التي لها علاقة بالموضوع وبالرغم من وجود رؤى مختلفة فقد تم انتقاء بعض منها التي رأينا أنها تخدم الموضوع حيث تم تصنيفها إلى ثلاث اتجاهات: الحر، العقلاني المحدود، الحتمي. حيث أن هذه الاتجاهات النظرية السوسولوجية تناولت ظاهرة الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية من منظورات متعددة وأوجه متباينة.

إذ أن كل عالجت الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية وفق منطلقاتهم الفكرية وقيمها الأساسية. كما أنها أغفلت باقي الجوانب الأخرى وحتى نستفيد من هذه النظريات الاجتماعية ما علينا سوى ما نحتاجه من اجل هذا الموضوع.

الفصل الثالث: اساسيات حول الالتزام التنظيمي.

تمهيد

- أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي.
 - ثانياً: أهداف الالتزام التنظيمي.
 - ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي.
 - رابعاً: محددات الالتزام التنظيمي.
 - خامساً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
 - سادساً: مراحل الالتزام التنظيمي.
 - سابعاً: ابعاد الالتزام التنظيمي .
 - ثامناً: نماذج الالتزام التنظيمي.
 - تاسعاً: طرق قياس الالتزام التنظيمي.
 - عاشراً: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.
 - إحدى عشر: معوقات الالتزام التنظيمي.
 - إثنى عشر: اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي .
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف وتعزيز الإبداع والاستقرار في المنظمات كما يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، فضلا عن إسهاماته المتعددة في مجال تطوير قدرات المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرارية. لذلك اهتم الباحثون بموضوع الالتزام التنظيمي وتأثيره على سلوكيات الفاعلين وانعكاساتها على المؤسسة وأهدافها، حيث يعتبر الالتزام محصلة لعملية التبادل بين الفاعل والمنظمة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العديد من العناصر بداية من أهمية الالتزام التنظيمي، أهدافه، خصائصه، ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، مراحلها، أبعاده، نمادجه وطرق قياسه وأهم الآثار المترتبة عنه، ومعوقاته وأهم الاقتراحات لتعزيزه.

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي:

وتعود هذه الأهمية لأسباب عدة منها:

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة أكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها . يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة ويكلفها كثيراً من التكاليف على المستوى الفردي والجماعي.
- أنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد والعاملين فيها لا سيما في الأوقات التي تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعد التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم.
- كما يعد التزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة¹.
- كما أن السلوك البشري يميل إلى التوحد والارتباط بالمؤسسة، وتولي المؤسسات أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي².
- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها.
- إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين من خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، وهذا يساهم في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.
- كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة.

¹ بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، د.ط، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص111.

² محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد، ط1، الأردن

ثانيا: أهداف الالتزام التنظيمي:

- زياد تحمل العاملين للمسؤولية في المؤسسة.
- يهدف إلى الحد من المشكلات التي تحصل بين الإدارة والعمال.
- يهدف إلى خفض نسبة الغياب والحد من التأخر عن العمل من خلال المواظبة على مواعيد العمل.
- يهدف إلى رفع معدلات الأداء والإنتاج القومي.¹
- يهدف إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج وتحقيق التفاعل بين المنظمة والعمال.
- تحقيق الشعور بالارتياح والسعادة وخاصة إذا ما توفرت العناصر الأساسية في العمل كالأجر وفرص الترقية وغيرها².
- تحسين مستوى أداء الأفراد بحيث يكتسب الأفراد الخبرة المهنية وبالتالي تستفيد المؤسسة من الخبرة في الحفاظ على وجودها.
- التصرف وفق التعليمات والنظم الصادرة.

ثالثا : خصائص الالتزام التنظيمي

- يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص لعل أهمها:
- الموظف الملتزم على استعداد كامل لبذل كل ما بوسعه لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها والإيمان بقيمتها والقبول بها ومن ثم الرغبة بالبقاء فيها.
 - الالتزام إحساس داخلي يشجع الموظف على العمل لصالح المنظمة والارتباط بها مع مرور الوقت.
 - يحتاج الالتزام التنظيمي إلى وقت كاف حتى يصبح من قناعات الموظف فيصبح ترك هذا الالتزام صعب ولا يكون إلا لظروف قاهرة.
 - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة.

¹ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) دار وائل، ط2، عمان، 2003، ص119.

² عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، دط، الأردن، 2008 ص 155.

- مخرجات الالتزام التنظيمي عبارة عن البقاء في المنظمة، حضور الموظفين بانتظام للمنظمة، والحماس والإخلاص للمنظمة¹.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستقرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- عبارة عن حالة لا يمكن الإحساس بها لكن يمكن معرفة وجودها من عدمها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الموظفين وتصرفاتهم والتي تجسد مدى التزامهم بالمنظمة².

رابعاً: محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة حيث أشاروا إلى ما يلي:

- 01-السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والالتزام للمنظمة.
- 02-وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية فهم وإدراك الأفراد للالتزام للمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.
- 03-مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فقد أوضحت الكثير من الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي ويجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولا منهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

¹ سعد تراحيب غنام البقي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص19.

² سامي علي أبو الروس: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مرجع سابق، ص13.

04-تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فالمناخ التنظيمي الجديد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بدرجة عالية بالثقة¹.

05-تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية مناسبة فتوفر أنظمة حوافز مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف واتفق الباحثون على إن المنظمات العامة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

06-بناء ثقافة تنظيمية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء المتميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات وسيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي لها.

07-نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد².

¹ موزة بنت حمود بن علي المعمرية : ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط رسالة ماجستير غير منشوره في الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة تروي، عمان 2014، ص30.

² موزة بنت حمود بن علي المعمرية، مرجع نفسه، ص30.

خامسا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام المؤسسي للعاملين أهمها:

01-ثقافة الفرد: الإنسان هو نتاج ثقافته فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.

02-توقعات الفرد من العمل: في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام المؤسسي لذلك الفرد.

03-وضوح الأهداف: إن وضوح أهداف المؤسسة أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام المؤسسي فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيق أفضل وأكثر شمولاً مما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم.

04-العلاقة مع المرؤوسين: إن العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تؤكد وجود ثقة متبادلة بين الأطراف مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها.

إن للمسؤولية أهمية كبيرة في حياة المنظمات واستمراريتها يجب عليها مسؤولية اختيار الأهداف، وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الالتزام 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 والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة الرغبة في العمل.

05-سمات الوظيفة: بناء التوظيف على أساس استقلالية أكبر وجدية أكبر في العمل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهد وبالتالي فإن خصائص معينة الوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة¹.

06-مدى تشجيع المنظمة للالتزام: يقع على المنظمة دورا أساسيا في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجيعه على الالتزام وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في

¹ جودة محفوظ أحمد :إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص282.

الفصل الثالث:.....الالتزام التنظيمي

الأوقات الصعبة، مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بتوفير الأموال والتقليل من خسائرها هذه الإجراءات تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الالتزام المؤسسي لدى العاملين¹.

سادسا :مراحل الالتزام التنظيمي.

يترسخ الالتزام التنظيمي وينمو ويتطور عبر مراحل عديدة يمر بها العامل داخل المنظمة.

01-مرحلة التجربة: هي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد يكون من خلالها الفرد خاضعا للتدريب والتجربة ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

02-مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام يحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة المهمة لشخصية الفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

03-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج².
وهناك أيضا ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

01-مرحلة الالتزام: 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.

02-مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار في العمل بالمنظمة، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

¹ جودة محفوظ احمد: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم، مرجع سابق، ص 281 .

² محمد إسماعيل داود الصمادي : العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة غزة فلسطين، 2016، ص20.

03-مرحلة التبني: فالفرد يعتبر أهداف وقيم المنظمة له، فالالتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أفراد المنظمة وقيمها¹.

كما للالتزام التنظيمي مراحل أخرى:

01-مرحلة الطاعة: تعني قبول الفرد والإدغان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي معنوي أو يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة في هذه المرحلة يعمل الفرد جاهدا من أجل الحصول على منافع ذلك عن طريق الالتزام والانقياد لكافة الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا.

02-مرحلة الاندماج مع الذات: تعني قبول الفرد العامل تأثر الآخرين من اجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة فالعامل هنا يقبل سلطة الآخرين عليه في العمل لمواصلة العمل داخل المنظمة وتحقيق الرضا ذلك يشعره بالفخر والانتماء للمنظمة.

03-مرحلة الهوية: هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منها، وان قيمتها تتناغم مع القيمة الشخصية، أي أن العامل حسب هذه المرحلة يصل إلى درجة شعوره بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها وأن أهداف المنظمة هي أهدافه ويعمل جاهدا لأجل تحقيقها².

سابعا: أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات.

01-الالتزام العاطفي (المؤثر):

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين توجيههم كما تتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف والسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ

¹ محمد غالب بن العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، 2005، ص36.

² هادي عذاب سليمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير قسم الإدارة العامة، بغداد، 2013، ص8.

القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.¹

ويمكن القول إن الالتزام العاطفي يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه متقبل لأهدافها وقيمها وله الرغبة في العمل وتحقيق هذه الأهداف.

02- بعد الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين والسماح لها بالمشاركة الفعالة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عن الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير والمصلحة العامة.²

ومنه يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي أنه يشير إلى أن الفرد يعتبر ملتزما بالبقاء في المنظمة لأنه لا يريد أن يشكل انطباع سلبي أو نظرة غير جيدة وسلبية نحوه مما قد يعتبرونه العمال الآخرين نقطة ضعف بالنسبة للمنظمة ومنه فهذا الالتزام يعتبر إلزاما على العامل.

03- بعد الالتزام الاستمراري: هو التحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر في العمل مع المنظمة التي يعمل مقابل ما سيعقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل بها. أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن تتردد في الانتقال إلى الوضع الآخر وأصحاب هذا الارتباط هم تطابق القيم والأهداف بالإضافة إلى النفعيين والانتهازيين وأصحاب الطموحات العالية.³

¹ خيرية محمد بن عسيان: دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية تحت مقدم للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة تعليمية، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 2018، ص6.

² أميرة الحواس: مرجع سابق، ص 20.

³ عادل ريان محمد ريان: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري، بجامعة اسويط المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، مجلد 7، العدد3، 2000، ص12.

فما هو ملاحظ من الالتزام المستمر يشير إلى أن الفرد يعتبر الالتزام التنظيمي في المنظمة شيء ايجابي له. بالتفكير في ترك المؤسسة قد يكلفه الكثير من دخل شهري وبالإضافة إلى الامتيازات المختلفة وهو ليس لديه القدرة أو الرغبة في التخلي على مثل هذه الإغراءات.

ثامنا : نماذج الالتزام التنظيمي.

تتمثل أهم النماذج التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي في ما يلي:

01-نموذج انجل وبيري: لقد انطلق هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

ا-نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي تحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم بمعنى أن حسب ما جاء به هذا النموذج يرجع التزام الفرد بخصائصه الشخصية فهي التي تتحكم في التزامه أو عدم التزامه¹.

ب-نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها²، وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته ومهاراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه، فلكل فرد داخل المنظمة أهداف يسعى لتحقيقها وذلك من خلال عملية التبادل التي تحدث بين المنظمة والفرد، وإن جوهر التبادل هو مجموعة من الالتزامات تكون محددة اوغير محددة لكل الطرفين لكنها لا بد أن تؤدي بشكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتلبي بها احتياجاته تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى

¹ صقر محمد، أكرم حلس: دور ادارة التعبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف ماجد محمد القراء، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2012، ص85.

² صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص56.

التزام الفرد أو عدمه، بحيث المنظمة¹ تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية ليتشبع بقيمتها وبالتالي تحقق عملية التبادل بين الطرفين (الفرد والمنظمة).

02- نموذج ايتزيوني: يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة والسلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة عن طبيعة اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يسميه أحيانا الالتزام او الولاء ويتخذ ثلاثة أشكال وهي:

أ- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمؤسسة والنابع عن قناعة الفرد بأهداف المؤسسة وقيمتها ومعاييرها التي يعمل بها وتمثيله لها².

ب- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظومته التي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة بين الطرفين.

ج- **الالتزام الاغترابي:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المؤسسة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد³.

- **03 - نموذج ستيرز:** يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظومته ومشاركته لها، واعتقاده بأهدافها وقيمتها، ورغبة أكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبدل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها⁴، وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام ومخرجاته وهما:

¹ صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص56.

² عبد الرحمن هيجان: ضغوط العمل ومصادرها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، دط، السعودية 1998، ص124.

³ أميرة رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة 2003، ص20.

⁴ ابتسام يوسف مرزوق: استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديروا ومدارس وكالة غوت ومحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011، ص42.

أ-مدخلات الالتزام التنظيمي:

- الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الأدوار).
- خبرات العمل (طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).
- خصائص العمل (التحدي في العمل، الرضا في العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المؤكدة).

ب-مخرجات الالتزام التنظيمي:

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- انخفاض نسبة دوران العمل.
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
- الميل لبذل جهد لتحقيق انجاز اكبر¹.

04-نموذج ستااوو سلانيك: ويؤكد هذا النموذج على ضرورة التفريق بين نوعين من:

أ-الالتزام الموقفي: ويتضمن هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود" الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم².

ب-الالتزام السلوكي: يعكس هذا النوع من وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل

¹ أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، مجلد 21، العدد78، 1999، ص65.

² عبد الرحمن هيجان: مرجع سابق، ص 126 .

المؤسسات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتب عن هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك¹.

05-نموذج كانتر Kanter: يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

أ-**الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استثمار المؤسسات التي يعملون بها لذا فان هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها².

ب-**الالتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسساته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين. بالإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات أو بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات التي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمؤسسة³.

ج-**الالتزام الرقابي:** ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في

المؤسسة تمثل دليلا مهما لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك الفرد يتأثر بهذه المعايير⁴ ويتضح من خلال هذه النماذج بأنها متنوعة ومتكاملة وتراعي الظروف والمتغيرات البيئية والإنسانية وتحاول الاستجابة لكثير من الاختلافات في الظروف الإنسانية مثل: تلبية المتطلبات والاحتياجات الإنسانية المتنوعة وربطها بالعلاقات الاجتماعية.

¹ الثمالي عبد الله محمد: علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاص، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص106.

² أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مرجع سابق، ص69.

³ موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الهاشمية، 2010، ص ص 12-13.

⁴ محمد بن الغالب العوفي: مرجع سابق، ص 47 .

تاسعا :طرق قياس الالتزام التنظيمي.

نظرا لأهمية وضرورة وجود الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لعمالها.

وقد ذكر بعض الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين وهي:

أ-المقاييس الموضوعية : هي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس الالتزام التنظيمي، رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث، مستوى الأداء الغياب¹... ومن خلال هذه الآثار السلوكية يمكن التعرف على درجة ومستوى الالتزام أو عدمه لدى العاملين بالمنظمة وهذه المقاييس الموضوعية تفيد في الكشف عن المشاكل التي تعرقل الالتزام التنظيمي.

ب-المقاييس الذاتية: وهي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة لالتزامهم، وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.² بمعنى أن هذا المقياس يعطي للعاملين حرية تقييم مستوى التزامهم بأنفسهم بحيث يكون هذا التقدير ليس على أسس موضوعية مما يصعب من إظهار المستوى الحقيقي للالتزام التنظيمي.³

ويتم تطبيق هذا النوع من المقاييس من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة تقدم للأفراد العاملين بالمنظمة بغرض التعرف على تقديرهم لدرجة لالتزامهم التنظيمي أي أن طبيعة هذا المقياس تكون على شكل أسئلة مقترحة على العمال بهدف الكشف عن مستوى التزامهم وتعتبر الاستبانة أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس ويتم من خلال أسلوبين هما: إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل وتمتاز هذه الطريقة بسهولة⁴.

¹ خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق ص 54.

² احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، د ط، عمان 2006، ص 101.

³ مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي دراسة مسحية على العاملين بمجالس الشورى رسالة ماجستير جامعه نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص 81.

⁴ مشعل بن حماس العتيبي: المرجع نفسه، ص 81.

الفصل الثالث:.....الالتزام التنظيمي

ليس هناك سؤال واحد على مستوى الالتزام التنظيمي بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد المبحوثين من خلال الإجابة يحدد المستوى الالتزام لديهم.

من خلال ما سبق يتضح بأن الاستمارة هي أفضل الأدوات المعتمدة أو المستخدمة في مثل هذه المقاييس وتكون بأسلوبين الأول يكون في شكل أسئلة مباشرة للأفراد أو سؤال واحد فقط أما الثاني فيركز على أسئلة شاملة لا تخص الالتزام بل يضم جوانب العمل وتكون هذه الأسئلة منسجمة مع مستوى عامل (المبحوثين) ويوجد هناك العديد من المقاييس الالتزام التنظيمي نذكر منها:

• **أ-مقياس تورنتن:** هدف إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي من خلال اعتماد خمس فقرات أساسية لاستجابة وقياس مستوى الالتزام المهني من استخدام ثماني فقرات رباعية وخماسية الاستجابة¹.

• **ب-مقياس مارش ومافري :** اللذان قدما مقياس الالتزام ويتكون من (04) فقرات قد استخدم كأداة القياس².

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

- تعزيز استحسان المنظمة.

- الولاء للمنظمة حتى إحالة التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

- يفهم أن الأساس هذا القياس هو أربع فقرات تستخدم لقياس الالتزام عن طريق دراسة جوانب متعلقة بالالتزام نفسه.

• **ج-مقياس بورتر وآخرون:** يتكون هذا المقياس من (15)فقرة تهدف إلى قياس درجة التزام وولاء الأفراد داخل المنظمة ومدى رغبتهم في السعي لتحقيق أهدافها وقبول قيمها³.

وقد أطلق على المقياس استبانة الالتزام التنظيمي ولتحديد درجة الاستجابة تم الاستعانة بمقياس ليكرت السباعي ويستخدم لوصف الالتزام بشكل عام ويمكن القول ان عدد فقرات المقياس معتبرة

¹ مشعل بن حماس العتيبي: المرجع نفسه، ص81.

² سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، 2006، ص28.

³ سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مرجع نفسه، ص21 .

إذ تصل إلى (15) فقرة بهدف قياس الالتزام التنظيمي ووصفه بالاعتماد على مقياس ليكرت السباعي¹.

• د-مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت كل واحدة منها عن قيمة القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص².

نستنتج أن جورج وزملائه اهتموا بهيئة التدريس لمعرفة مستوى الالتزام لديهم بناء على القيم التي هي أساس كل فقرة من الفقرات منها التفاعل، التشاركية، المبادرة، والابتكار³.

• ه-مقياس كوردين وزملائه : ساهم في بناء هذا المقياس ثلاث مصادر هي:

المقابلات مع عدد من النقابات ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام يضم المصدر الأول (22) فقرة خماسية الاستجابة و(20) فقرة بالنسبة للمصدر الثاني، في حين يضم المصدر الثالث(48) فقرة منها(25) فقيرة ذات مؤشرات ايجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية⁴. والاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقره خماسية الاستجابة هي(16) فقرة تتعلق بالولاء.(07) فقرات تتصف بالمسؤولية إزاء المنظمة.

¹ سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مرجع سابق، ص 79 .

² كاظم خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص79 .

³ سامي إبراهيم حمادة: مرجع سابق، ص 22.

⁴ سامي إبراهيم حمادة، المرجع نفسه، ص 22.

عاشرا: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى:
القسم الأول: وهو متعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني: وهو متعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي¹.

يمكن لقول بأن نتائج الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي انقسمت إلى قسمين سواء كان ذلك متعلق بالحياة الوظيفية للعامل أو ما يتعلق بحياته الشخصية.

1- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

تتضمن آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد: كلا من الآثار الإيجابية والسلبية حيث تؤكد الآثار الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالمرجات الإيجابية للأفراد مثل:

- زيادة مشاعر الانتماء والأمان الوظيفي.
- التصدر الذاتي الإيجابي.
- وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد.
- زيادة الالتزام تؤدي بدورها إلى زيادة مكافئاتها التنظيمية للأفراد، فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من غير الملتزمين لتشجيعهم على بذل الجهد².
- قلة الغيابات فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي هم أكثر حرصا على الحضور بالمقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.
- انخفاض في معدل دوران العمل.
- انخفاض في نسبة الغياب والتأخر.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد أكثر التزاما يعطون صورة ايجابية واضحة عن المنظمة ما يجعلها أكثر قوة على جذب الأفراد ذوي المهارة العالية³.

في حين نجد الآثار السلبية تتمثل في:

¹ احمد بن حميد العابدي: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة رسالة ماجستير، أم القرى، مكة المكرمة، 1999، ص 17 .

² صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، مصر، 2005، ص 321 - 322.

³ حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا، ط1، مصر، 2014، ص 380 - 382.

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرتها على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في جنرال موتورز وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يبتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة وعادة ما يخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق¹.

2- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام للأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو إبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي ونجد أن بعض الدراسات تشير أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته وفي نفس الوقت تحقق فيه درجات متشابهة من التوافق والاندماج مع أسرته²

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعة من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في الحياة الخاصة. ارتفاع مستوى الابتكار والإبداع والإسهام التلقائي في حل المشكلات.

- رغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

- قلة الفرص المتاحة والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الأفراد.
- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد المنظمات³.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 190 .

² ماجدة عطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) دار الشروق، د ط، الأردن، 2003، ص 53 - 54.

³ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ترجمة محمد الرفاعي ولليبيوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض،

2004 ص 188 .

أما بنسبة لأثار الالتزام على جماعات العمل:

ف نجد الإيجابية منها:

- زيادة درجة التزامهم للجماعة تزيد من درجة الثبات والفاعلية.
 - زيادة درجة التزام الجماعة تحفز استعدادها لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل
 - زيادة درجة التزام الجماعة تزيد من درجة التماسك بها.
- و حين نجد أن الآثار السلبية تتمثل في:

- الالتزام التنظيمي قد يجعل الأفراد داخل الجامعات أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- إمكانية زيادة فرص الصراع بين الجماعة الواحدة والجماعات الأخرى¹.

أما بالنسبة لآثار الالتزام التنظيمي على المنظمات: فنجد أن الآثار

الإيجابية ف تتمثل في:

- زيادة فرص الفاعلية في التنظيم وذلك من خلال:
- زيادة الجهد المبذول ومن تم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية في حياته. فالعامل عندما يلتزم تجاه المؤسسة التي يعمل فيها فإنه يبذل الوقت والجهد لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى، وهو ما يؤدي إلى زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية عليه وكذا يعرضه لمشكلات نفسية وجسدية².

يتضح لنا من خلال ما سبق أن التزام الفرد ينتج عنه زيادة مشاعر الانتماء والولاء ووجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، فكلما التزم هذا الفرد كلما حقق أكثر أهدافه الخاصة على الرغم من وجود إيجابيات لهذا الالتزام إلا أنه له بعض الجوانب السلبية.

أحدى عشر: اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي.

بعض العوامل المحددة للالتزام التنظيمي تخرج عن نطاق المدير التنفيذي كتوفر عدد كبير من الفرص والوظائف مما يقلل من نسبة الالتزام التنظيمي ويمكن للرؤساء تشجيع الالتزام التنظيمي عن طريق:

¹ علي محمد جبر المعربي: الخدمة الاجتماعية ومستوى الالتزام الوظيفي للجماعة، دار الوفاء لنديا، ط1، مصر، 2004، ص ص 21 20 .

² عبد الرحمن هيجان: مرجع سابق، ص 151.

- **إثراء الوظائف:** إعطاء فرص جيدة للتحكم في طريقة تأديتهم ووظائفهم وتقديرهم وإسهاماتهم الهامة وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج اشتراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أعمالهم وكان حل فعال جدا لزيادة الالتزام¹.
- **ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها:** أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات والنفعة وهذا ما يتصف على المنظمات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح والتي كذلك تعطي جودة عالية والبرامج الشخصية للموظفين.
- **استقطاب واختيار الوافدين الجدد (العمالة الجديدة):** إن الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المؤسسة مثل: تقدير المؤسسات للحفاظ على النظافة واحترام القانون، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة و(التي تحدد في بيان المهام) ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاما، فعملية التجنيد² لا تكمن أهميتها في إمداد المؤسسة بأشخاص تتوافق قيمتهم مع قيم المؤسسة بل أيضا تبين القوى الحركة النابعة عن عملية التجنيد وعليه يمكن القول أن المنظمات تسعى للحصول على موظفين عن طريق جذبهم وتبذل قصارى جهدها في ذلك وستجد التزاما ما بين الذين تم اختيارهم بفعالية وبالتالي يجب أن نفكر في الالتزام التنظيمي على أنه سلوك لا يمكن التأثير فيه.

إثنى عشر: معوقات في الالتزام التنظيمي.

- سوء توزيع المهام في العمل ما يجعل البعض يعمل تحت ضغط كبير .
- صدور تعليمات غامضة أو غير محددة ومن عدة مشرفين يجعل مهام الوظيفة غير واضحة وبالتالي تعرقل العمل.
- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب³.

¹ سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ص59 .

² سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2003، ص ص211-212

³ احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2007، ص 187 .

- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر.
- ضآلة فرص الترقية.¹
- ضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- انتشار مظاهر اللامبالاة والتسيب والغياب والتعارض وعدم احترام مواعيد العمل الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.
- عدم التقارب بين القيادة الإدارية والعاملين وانخفاض الروح المعنوية.

¹ عباس الحميري، نجم العراوي، زروق القريشي، إدارة الخدمة المدنية، دار البازوري العلمية، 2015، ص ص 328 -

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن الالتزام أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه من خلال العمليات التبادلية بين المنظمة والفرد، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم شروط الالتزام ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر انه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام بطريقة صحيحة من خلال فهم سلوك الأفراد المتعلق بالعمل فهما تاما والاهتمام بمشاعر الأفراد اتجاه المؤسسات التي يعملون بها وبأهدافهم الخاصة التي يسعون إلى تحقيقها من خلال استراتيجيات خاصة بهم، كما أن عدم التزام الأفراد تجاه المنظمة وعملهم يؤدي إلى عدم الرغبة في البقاء في المنظمة وتفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح لهم وبالتالي فكل من المنظمة والفرد مصالح خاصة بهم، فبتحقيق هذه المصالح ينتج عنها الاستمرار والبقاء لكلا الطرفين، كما أن نجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها.

الفصل الرابع : أساسيات حول العدالة التنظيمية.

تمهيد

أولا : أهمية العدالة التنظيمية

ثانيا : مبادئ العدالة التنظيمية

ثالثا : مقومات العدالة التنظيمية

رابعا : مرتكزات العدالة التنظيمية

خامسا : أبعاد العدالة التنظيمية

سادسا : شروط تحقيق العدالة التنظيمية

سابعا : أشكال العدالة التنظيمية

ثامنا : نماذج العدالة التنظيمية

تاسعا : مجالات تطبيق العدالة التنظيمية

عاشرا :العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية (المتغيرات الداخلية والخارجية).

إحدى عشر: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية

إثنى عشر: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية ذات الأثر الهام على سلوك الأفراد وبالتالي تؤثر على كفاءتهم الوظيفية ومن ثم على أداء المنظمة بشكل عام، ويرجع ذلك الاهتمام إلى أن العدالة التنظيمية تعد ظاهرة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي تحاول التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة والذي يؤمن بدرجة كبيرة بالابتكار والإبداع وتوليد أفكار، بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة التنظيمية يساهم في رفع مستويات الأفراد وتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العديد من العناصر التي تحيط بجوانب الموضوع بدءاً من أهمية العدالة التنظيمية، مبادئها، ومقوماتها، مرتكزاتها، أبعادها، شروط تحقيقها، أشكالها، نماذجها، مجالات تطبيقها، العوامل المؤثرة عليها، طرق المحافظة عليها، وفي الأخير دور الموارد البشرية في تحقيقها.

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية.

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة تتمثل في:

- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والانجاز¹.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في المعاملات².
- العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية³.
- هناك علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. فمن خلال سلوك المدراء في زيادة رغبات الأفراد ودوافعهم للأداء ورفع روح الولاء، عندهم هذا يجعلهم يشعرون بالعدالة التنظيمية مما يحقق لديهم الانتماء والوفاء ويجعلهم يبذلون المزيد من الجهد لرفع مستوى العمل مما يحقق الفاعلية التنظيمية المرجوة⁴.
- يعبر Finch Camplel عن أهمية العدالة التنظيمية بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك بهدف تخفيض مستويات عدم الرضا والضعف لدى العاملين حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من حالات الابتكار والإبداع وزيادة الدافعية والالتزام والمشاركة بالمعلومات. وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين⁵.

¹ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية - د.ط لبنان، 2002، ص 309 .

² صابرين مراد نمر ابو جاسر: مرجع سابق، ص 17 .

³ محسن مغامرة وآخرون: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، مصر، 2014، ص 52.

⁴ السبعي سعيد بن فايز بن محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص 129-130.

⁵ سمية جقيدل: مرجع سابق، ص 45 .

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند أفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة¹.

ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية.

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ وهي:

01-مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات

الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

02-المبدأ الأخلاقي: يتمثل في الاستقامة، والنزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، والصدق.

03-مبدأ الدقة والتصحيح: يجب إن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات

دقيقة وواضحة قابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ².

04-مبدأ الالتزام: بمعنى الالتزام بما هو عادل في خصوص المعاملة المنصفة والمكافآت المستحقة

وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

05-مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن يشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع واتخاذ

القرارات وتطبيق الإجراءات³.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن مبادئ العدالة التنظيمية مبادئ هامة يجب أن يتحلى بها العامل من أجل

تحقيق الاستقرار والانتماء للمؤسسة واستمراريتها فيها، لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين وأن

غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المؤسسة بصفة خاصة.

¹ محمد ناصر راشد ابو سمعان : محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل درجة

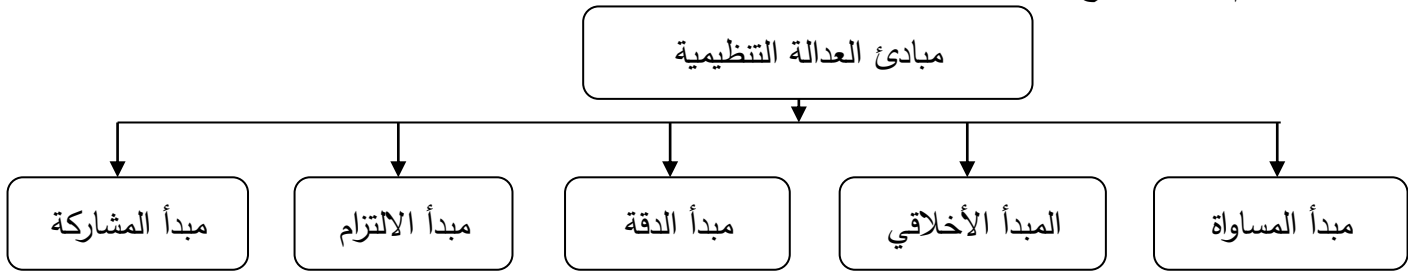
ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015، ص . 28

² عمر محمد ذرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية، مرجع سابق، ص . 51

³ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات

الرياضية، دار العلم والإيمان، د ط، 2015، ص22 .

الشكل رقم 04: يوضح مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر من إعداد الطالبتين انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة الذكر.

ثالثاً : مقومات العدالة التنظيمية

تعتمد العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات في الحصول على معاملة عادلة تركيز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بنائها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية وعلى نحو ما يبينه الشكل رقم¹:2

الشكل رقم 05 : يوضح مقومات العدالة التنظيمية.

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة واللوائح التي يحصل عليها

تقييم المقارنات الاجتماعية على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم من المنظمة

مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات

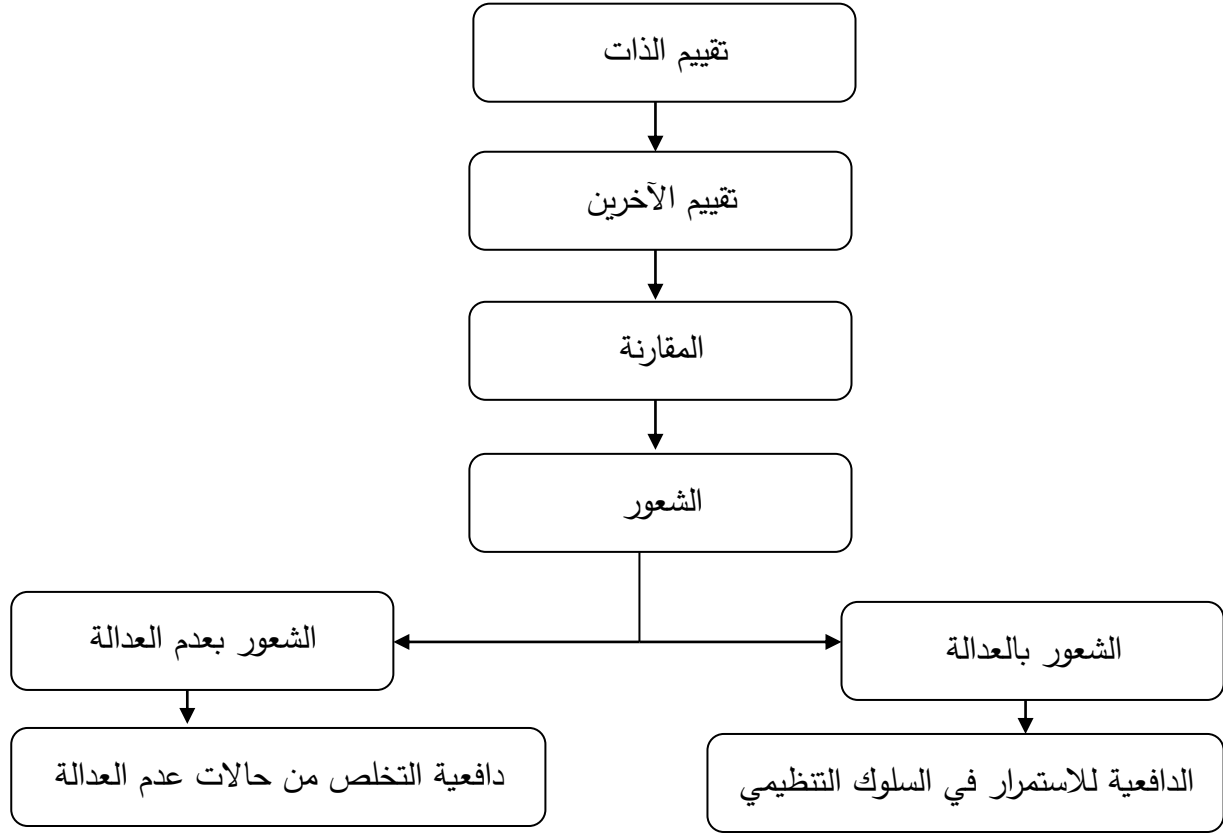
ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

المصدر: حسن، 2002، ص. 127

¹ حسن رواية: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 127 .

ولقد أوضح مورمان وجريفن انماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم 06: يبين انماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة لمورمان وجريفن:



المصدر: البشاشة، 2008، ص435 .

رابعا: مرتكزات العدالة التنظيمية.

يعمل الفرد داخل أي تنظيم على الحصول على مجمل الحقوق التي يراها مناسبة له ويكون مدفوعا من خلال سلوكياته إلى تحقيق الشعور بالعدالة التنظيمية كمتطلب أساسي وحق من حقوقه ويتم التوصل إلى معرفة المظاهر الدالة على وجود العدالة من عدمها، من خلال مجموعة من العمليات الذهنية يقوم بها الفرد جملة من المرتكزات والأسس التي تقوم عليها نوجزها فيما يلي:

الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها².

¹ البشاشة سامر عبد المجيد: مرجع سابق، ص435 .

² خالد عبد الرحيم بدر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، الأردن، 2005، ص264 .

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

يتم وضع المقارنة التي يقارن بها الفرد ما يحصل عليه من مداخلات في نسبه بسطها العوائد مثل الأجر، الترقية، المعاملة الحسنة، والحوافز المعنوية كالشكر، التقدير...الخ. أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات واداء وتعليم وكمية عمل¹.

يتحدد شعور الفرد بالعدالة التنظيمية من عدمه بمقارنة النسبة السابقة إذ يختار الإطار المرجعي الذي تبنى عليه المقارنة، كأن يكون الأفراد الذين يعملون في وظائف مماثلة في نفس المنظمة وأساس المقارنة هاته لا يكون بناء على الحجم المطلق للعوائد، أي أن الفرد لا يقارن العوائد التي يحصل عليها من المنظمة مع عوائد الآخرين بصورة مستقلة، كأن يقارن راتبه براتب فرد آخر وإنما يعتمد على مقارنة عوائده منسوبة إلى مداخلته مع عوائده الأفراد الآخرين منسوبة مداخلتهم ومن هنا تكون معادلة العدالة كالتالي:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مساهمات الفرد}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مساهمات الآخرين}}$$

يتم مقارنتها

المصدر: سلطان، مرجع سابق، ص 470 .

عندما يشعر الفرد بعدم وجود عدالة تنظيمية فإن هذا سيدفعه لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة التنظيمية هو المؤدي إلى القدرة الدافعة والتي تحمس الفرد لسلوك معين.² ويمكن القول أن هذه أهم الأسس التي تركز عليها العدالة التنظيمية خاصة لدى الفرد الذي يعمل على تجسيد هذا المفهوم داخل مؤسسته، والذي تزود به تلك العلاقة النسبية بين الجهد والعائد فكما كانت النسب متساوية زادت فرصة الشعور بالعدالة التنظيمية.

خامسا: أبعاد العدالة التنظيمية.

إن الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسية العدالة التنظيمية وهي: عدالة التوزيع/ وعدالة الإجراءات/ عدالة المعاملات.

01-العدالة التوزيعية. Distributive justice:

عرفها Rayak بأنها تلك العدالة التي تمثل نوعا محددًا في اشتماله على معالجة الحالات والمواقف الإنسانية، عن طريق المقارنة بين سلوكيات الأشخاص ضمن مواقع متماثلة ومباشرة في ما بينهم

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 163 -166.

² أحمد ماهر : نفس المرجع، ص ص 165 166.

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

للحصول على العوائد والمنافع نظرا لكون هذه الخبرة عملية توزيعية منتظمة وينظر إلى مبررات العدالة التوزيعية من خلال إمكانية توزيع المصادر والفرص التنظيمية بين أعضاء المؤسسة¹.

وقد صنفت العدالة التوزيعية كما أوردها Koopman وسوزان إلى ثلاث أنواع:

أ-**الإنصاف**: يركز هذا النوع على توزيع العوائد حسب مدى المساهمة في العمل، فالعامل الذي يعمل لساعات محدودة لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل، فإن وجود تساوي بينهما في الأجر فهذا يعد تجاوزا لقاعدة الإنصاف.

ب-**الحاجة**: يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ واجب الحاجة الأولى، فالأم التي لديها طفل أو أكثر تستحق زيادة عن الام التي لديها طفل واحد، وذلك في حالة تساوي الظروف الأخرى.

ج-**المساواة**: يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة الإنتاجية بغض النظر عن الجنس والعرق².

ومنه يمكن القول أن العدالة التوزيعية تتحقق من خلال التركيز على طبيعة وحجم المردودات الناجمة عن الأنشطة والأفعال والسلوكيات الإنسانية، وبما إن الكثير من الأفراد يعتمدون على حجم المخرجات التي يحصلون عليها للحكم إذا ما كانت هناك علاقة تنظيمية أم لا، فإنه يمكن القول بأن العدالة التوزيعية هي أهم الأبعاد التي تحدد للعاملين مدى وجود العدالة التنظيمية.

ومما سبق يتضح أن للعدالة التوزيعية جانبين أساسيين هما:

أ-**جانب مادي**: (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت.

ب-**جانب اجتماعي**: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على مكافآت³.

وهناك ثلاث محددات للعدالة التوزيعية وهي:

***الأجر**: هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد أو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

¹ محمد بوقليع: العدالة التنظيمية واثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011، ص 16 .

² عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: مرجع سابق، ص 5 .

³ شذى لطفي محمود محمد: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، في نابلس فلسطين، 2012، ص 14 .

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

***الحواجز:** تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب¹.

***الخدمات الاجتماعية:** وهي أساليب الرعاية الاجتماعية التي تقدم للعمال داخل المؤسسات الصناعية وخارجها، وشمل ذلك على سبيل المثال تقديم الرعاية الطبية سواء للعاملين أو أسرهم. وتقديم الوجبات الغذائية خلال مناوبات العمل وتقديم الحوافز والأرباح والعمل على رفع الروح المعنوية وتوفير الأمن الصناعي والتقليل من آثار التعب والملل داخل العمل².

02-العدالة الإجرائية:

ويقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية) وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين³.

أ-أنواع عدالة الإجراءات:

وقد أشار كويمان إلى نوعان من العدالة الإجرائية:

***العدالة المنتظمة:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة لإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

***العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع بمعنى تبرير إجراءات القرار⁴.

ب-جوانب عدالة الإجراءات:

تركز العدالة الإجرائية على جانبين:

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية:الدار الجامعية، د ط، مصر، 2004، ص 186.

² عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1999 ص 67 .

³ عامر علي حسن العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياسي، مرجع سابق، ص 05 .

⁴ سمية جقيدل: مرجع سابق، ص 42 .

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

***الجانب الهيكلي أو المادي:** الذي يعبر عن كيفية استخدام الاجراءات الرسمية في المنظمة مثل: إجراءات تحديد الأجور، وإجراءات تقييم الأداء، وإجراءات النقل والترقية، وإجراءات التعامل مع الشكاوى والتظلمات...الخ.

***الجانب الاجتماعي:** الذي يعبر عن الاحترام الذي يظهره صانع القرار، من خلال قيامه بأخبار العاملين بشأن كيفية اتخاذ القرار.

وإن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الاجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية:

أ- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

ب- **قاعدة الأخلاق:** أي أنه يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

ت- **قاعدة التمثيل:** إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.

ث- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين المصالح الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

ج- **قاعدة الدقة:** بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والموثقة المصادر.

ح- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.¹

03-عدالة التفاعلات : (التعاملات). **intersectional justice** :

يعتبر هذا البعد عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات وعدالة المعلومات. فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل ويرى البعض أن عدالة التعاملات تعني إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها².

-هي جودة الإدراك المتشكل فيما يتعلق بالمعاملات الشخصية تجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية³.

¹ عيسات فاطمة، حميل احمد: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية، العولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، 380 .

² عامر علي حسن العطوي: مرجع سابق، ص 6 .

³ Ali riza terzi .Analyses of organisational justice and organizational identification Relation Based on teachers perceptions Universal journal of Educational pesarch .vol3.no5.institute of social sciences .turkey 2017, p 489.

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

- وتشير بعض الدراسات أن العدالة التعاملية في المؤسسات التربوية تظهر من خلال جودة المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملون من قبل القيادات الإدارية العليا بالمؤسسة أثناء تنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات الإدارية عليهم¹.

وتتضح العدالة التفاعلية في الإدارة الجامعية في الكيفية التي تتصرف بها القيادات الجامعية أثناء تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال المهام الموكلة إليهم وذلك بعد الإطلاع على بعض الأدبيات التي وردت على النحو التالي:

- توضيح رسالة الجامعة وأهدافها إلى أعضاء هيئة التدريس وإشعارهم بأن إدارة الجامعة متعاونة معهم لتحقيق أهداف الجامعة.

- التنسيق للعمل بروح الفريق والتغلب على الصراعات والمشاكل بكافة الكليات والأقسام.

- توفير جو مثالي للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس في إطار العلاقات الإنسانية في الكليات والأقسام والتواصل الشفهي المباشر.

- تزويد أعضاء هيئة التدريس بكل ما يأتي إلى القسم من مستجدات في اللوائح والقرارات الصادرة عن الكلية.

- تزويد رؤساء الأقسام العلمية في الكلية بجميع القرارات واللوائح الصادرة عن مجلس الإدارة².

أ- مكونات عدالة التعاملات: وتحتوي على مكونين هما:

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

***التفسيرات الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافأة أو موارد غير مناسبة توزع عليهم³.

¹ المسماري دارين: تطوير الأداء الإداري للقيادات بالجامعات الليبية في ضوء أبعاد العدالة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص20 .

² السعود راتب، السلطان سوزان: درجة الماجستير التنظيمية، مرجع سابق، ص 203.

³ الخرشوم محمد مصطفى: دور عدالة التعاملات في تخفيف الضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2، 2010، ص ص 312-313.

ب-عناصر عدالة التعاملات :

حيث تعكس عدالة التعاملات العناصر:

- أن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام وذكاء الخلق التي يبذلها الرئيس المباشر عند إخبار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ولمتخذ القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس درجة التطبيق للإجراء جانبيين:
 - عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم أثناء تطبيق الإجراءات.
 - عدالة المعلومات في ما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل¹.

محددات عدالة التعاملات:

وتتضمن ثلاث محددات:

- 1- **معاملات التواصل:** التوجيه أساسا عملية إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين، فأصدار التعليمات لا تعتبر توجيهها إنما يجب أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون والرؤساء والاتصال عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو أحداث تغيير ما لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم يصل إلى 70 أو 80 % من عمليات الاتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال².
- 2- **معاملات التفاعل:** اهتم كثير من علماء النفس الاجتماعي المجموعات البشرية الصغيرة الحجم كمجال اجتماعي تحدث فيه التفاعلات بين الأفراد أو بين الفرد والمجموعات ونلاحظ أن كثيرا من ما يقود البحث إلى اعتبار المجموعات لا ككيان مغلق عن نفسه بلا كنسق مفتوح بتفاعل مع المجتمع ككل³.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مهارات سلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 196 .

² كامل برير :الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع -ط1، مصر، 1996، ص 124 .

³ علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ط1، مصر، 1995 ص 185.

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

والتفاعل الاجتماعي ليس حتماً أن يتم ما بين فردين اثنين، بل أنه قد يتخذ شكلاً جماعياً وتتكون الجماعة حين يجتمع أكثر من فرد في محاولة لإشباع بعض حاجاتهم التي لا يستطيع واحد منهم إشباعها منفرداً. ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها عقيدة أو فكرة تجمع الأعضاء جميعاً حيث تنظم اتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مدى إشباعهم لحاجاتهم. وفي أي جماعة من الجماعات تختلف أدوار ومراكز وقوى الأعضاء المختلفين وهذا التباين والاختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأعضاء.

ج-أنشئة بيئة العمل: ومن المفاهيم الشائعة تعريف "كيث ديفر" الذي يشير إلى إن العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي.

ويتضح من خلال ما سبق إن العلاقات الإنسانية في المنشآت هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصالح العاملين ومصحة المنشأة في آن واحد¹.

ومن خلال ما تم عرضه عن الأبعاد الثلاثة التي تفسر العدالة التنظيمية يمكن القول أن فقدان أي بعد من هذه الأبعاد يؤثر بشكل كبير على الفرد والمنظمة. إذ يؤدي إلى شعور الفرد العامل بالظلم والتوتر وعدم الإنصاف والمساواة في سلوكه، حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية والتي تؤثر بشكل كبير في الشعور بالعدالة التنظيمية وإن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات أي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الأجور، الترقية، المزايا الإضافية وغيرها...مقارنة بمدخلاته أداء الفعل للفرد من حيث الكمية والجودة وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل: الجهد، التعليم، الخبرة، التدريب، وغيرها...

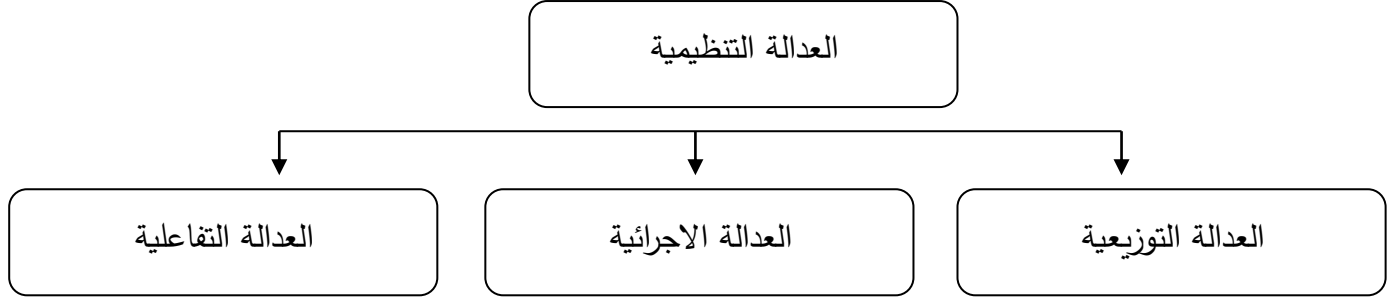
وبذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية عملية معقدة ذلك بسبب الترابط الشديد بين أبعاد العدالة هذا ما يضع المؤسسات أمام تحدي إذا ما كانت تهدف إلى تحقيق العدالة تحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 194 .

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية وزيادة التنمية الإدارية حتى يتمكن المدراء من وضع النظم والسياسات موقع التنفيذ.

الشكل رقم 07: يوضح أبعاد العدالة التنظيمية اعتمادا على المعطيات النظرية السابقة.



سادسا : شروط تحقيق العدالة التنظيمية.

إن نقطة النجاح الأولى لكل مؤسسة (منطقة تكمن في مدى قدرتها على تحديد أهداف تنظيمية واقعية، تساهم إلى حد كبير في تحقيق عدالة تنظيمية في أي مؤسسه، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا إذا توفرت فيها شروط نذكرها فيما يلي:

01- ضرورة اتفاق أعضاء المؤسسة (الرؤساء والمرؤوسين) على مجموعة واضحة من الأهداف ويعملون من أجل الوصول إلى تحقيقها.

02- تحديد أعضاء المؤسسة السلوك التنظيمي المطلوب لتحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقا والتي تسعى المؤسسة مرؤوسيه لتحقيقها.

03- حصول أعضاء المؤسسة على العائد المناسب مقابل مساهماتهم الفعالة في تحقيق الأهداف التي سطرته.

04- توفر الدافع القوي لدى أعضاء المؤسسة لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقا، ومن هنا يزداد إحساس الفرد العالم بالعدالة التنظيمية في الحالات التي يشعر فيها بأن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهدافه الشخصية كذلك الحالات التي تحقق فيها المؤسسة نموا كبيرا في الإيرادات والأرباح، فذلك يؤدي إلى زيادة ملموسة في دخل الفرد من الوظيفة التي تقدمها له المؤسسة التي تعمل بها¹.

¹ عادل محمد زايد: العدالة المهتمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 25 .

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

وكمثال عن أهمية توفر العدالة التنظيمية بين العاملين داخل المؤسسات ما وضعتة الولايات المتحدة الأمريكية من شروط بغية تحقيقها، هذه الشروط التي جاءت في صورة قوانين تطبق في جل المؤسسات العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تتعلق بضرورة توفير عدالة تنظيمية داخل المؤسسات، ففي المادة (7) من قانون الحقوق المدنية لسنة 1964 حث على منع التمييز بين العاملين على أساس العرق، اللون، الدين، الجنس، أو الأصل القومي في كل ما يتعلق بالإجراءات التنظيمية، وكذلك صدرت عدة مراسيم تنفيذية تمنع التمييز غير المشروع في المؤسسات الحكومية ولدى المقاولين المتعاقدين مع الجهات العامة.

إلى جوانب قوانين تنص على شروط عدم التمييز على أساس العمر وحماية مزايا العاملين الأكبر سناً، وحتى فيما يخص سن التقاعد المبكر، فعلى أرباب العمل القيام بوضع شروط تقضي بعدم التمييز بين العاملين مادام كل عامل يقوم بعمله بأكثر جهوده سواء الفكرية أو العضلية، وعلى هذا الأساس فاهمية تطبيق هذه الشروط والعمل في ظلها يحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية ولهذا فتحقيق هذه الأخيرة يتطلب تغيير نظرة المؤسسة للعاملين وسعيها لإدراك لوضع شروط تقضي بمصلحة العاملين، وتنص على ضرورة تنفيذ هذه الشروط لتحقيق جو من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة¹.

ومما سبق يمكن القول انه على المؤسسة أن تعتبر العاملين وتنتظر إليهم على أنهم استثمار وليسوا عنصر تكلفة يجب تخفيضها، أو التخلص منها كلما أمكن، فعلى المؤسسة أن تتبنى العاملين ولا تستأجرهم وعلى هذا الأساس تتحقق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

سابعاً: أشكال العدالة التنظيمية

أ- **العدالة الداخلية:** العدالة تعتبر شرط أساسي ومهم لأي نظام سليم لبناء هيكل الأجور والرواتب، والعدالة في الحقيقة مسألة معقدة ونسبية وذات اتجاهات متعددة لذا فإن تحقيق العدالة الداخلية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة في المنظمة. إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر أو الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لأشغال الوظيفة فالنظام العادل والسليم للأجور والرواتب يجب أن يتضمن مثلاً جعل راتب (المحاسب) يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هاته الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية.

¹ روبرت ماتيز وجون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، دار الشاع، سوريا، 2009، ص ص 143-144.

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

ب-**العدالة الخارجية** : تشير إلى ضرورة العدالة مع الرواتب والأجور التي تمنح في منظمات أخرى لنفس الوظيفة فمثلا راتب المحاسب يمنح في منظمة أخرى بمقدار 400 دينار شهريا فالنظام العادل والسليم للأجر يجب أن يكون مساويا أو مقاربا لهذا الأجر أو الراتب وليس اقل منه بكثير وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية للأجور والرواتب¹.

ت-**العدالة الفردية**: تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة².

ويمكن رؤية ذلك في افتراض أفلاطون أن مجتمعا عادلا هو مجتمع يتم فيه توزيع عادل للوظائف بين مكوناته من المجموعات الاجتماعية، وان الفرد العادل هو المجتمع العادل مصغرا.

ثامنا : نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجين يشرعان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المؤسسة.

01-نموذج ثنائي العوامل: حيث اقترحت دراسة كونوفسكي وفولجر أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة كبيرة من التقييمات الأكثر عمومية مثل تقييم مدى عدالة القضائي في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

¹ خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، عمان -الأردن 2007، ص 178.

² مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني في من القطاع الصناعي الخاص الى العام، مرجع سابق، ص 157 .

02-النموذج الإضافي: يفرض هذا النموذج إمكانية تأثير كل من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى التنظيمي، وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات¹.

نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن العدالة التنظيمية نموذجين هما ثنائي العوامل والنموذج الإضافي كلاهما يساهمان في تقديم ووصف وشرح الأبعاد العدالة التنظيمية في ظل رد فعل العامل من خلال تقييمه للأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة.

تاسعا: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية.

وبالرغم من أهمية ممارسات اداره الموارد البشرية داخل المؤسسة إلا أن قدرتها على تحقيق دورها يتأثر إلى حد كبير بمدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية المجالات التي تطبق فيها الموارد البشرية العدالة التنظيمية ويمكن أن نذكر منها:

1- الأجر والمكافآت: يمثل عامل الأجر عاملا مشتركا بين جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها،

ويعد تصميم الأجر بمثابة خطوة أولى للحكم على مدى عدالة التوزيع التي تمنحها المؤسسة لعمالها، فالأفراد بالمؤسسات للحصول على مقابل للجهود التي يبذلونها في أداء العمل وتكون على شكل مكافآت ملموسة².

حيث أن هذه الأخيرة ما هي إلا تعبير صادر عن قيم ومعتقدات المؤسسة، تتسم بالعدل مع مكافحه العاملين وتتناسب مع مهارات وكفاءة كل فرد عامل بالمؤسسة فالأجر والحافز يعد بمثابة دافع للأفراد لبذل المزيد من الجهد.

ويقول السيد جاب الرب أن من أسباب فشل نظام الحوافز والمكافآت هو التحيز وعدم الموضوعية في التوزيع، ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية بين العاملين وهذا قد يؤدي إلى نتائج سلبية³.

¹ حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، 2014، ص 91- 97.

² عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 161 .

³ محمد سيد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د.ط، مصر، 2009، ص

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

بمعنى إن التحفيز وعدم العدالة في منح الأجور والعلاوات والكفاءات بين الأفراد والتميز بينهم من شأنه أن يؤدي إلى عدم الثقة وإلى حدوث مشاكل وعدم الاستقرار الذي يؤدي حتما إلى الصراع بين العاملين وبين الإدارة.

2- **الاستقطاب**: يعتبر الاستقطاب الركيزة الأساسية لإدارة القوى العاملة للمؤسسات وهو الذي يضمن تزويد المؤسسة بالعدد المناسب واللائم من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. ولتحقيق عدالة الاستقطاب يجب مراعاة عدة جوانب حتى لا يحدث مشاكل أو الاعدالة داخل المؤسسة وهذه الجوانب هي:

- خصائص الوظيفة.
- خصائص طلب الوظيفة.
- اختيار الوظيفة.
- مواصفات القائمة على عملية الاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب¹.

وما يمكن استنتاجه في ضوء ما سبق أن إقامة دورات تدريبية يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة تقيد الفرد والمؤسسة معا وتحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية، فهي من أكثر العمليات حساسية وخصوصية بالنسبة للمدراء والمرؤوسين على حد سواء، يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة الأداء وهذا يستدعي أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من خلاله تقييم أدائهم، وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلونها. وعملية التقييم لا تتوقف على شاغل الوظيفة ومدى قدرته وكفاءته وتحمل مسؤولية الوظيفة ولكن بعملية تقييمه لأداء العاملين دون سابق إنذار وتركيزه أثناء التقييم على جوانب الضعف فقط، أو تحيز بسبب عوامل كالقربان والصداقة وحتى الجنس، وقد يكون القائم بعملية التقييم متحيزا إلى أفراد بحكم المركز الوظيفي على حساب أفراد آخرين وبهذا يمكن الحكم والقول أن العدالة لم تتحقق داخل المؤسسة، وعليه ولتفادي كل ذلك يقول "يورك بيرس" أنه يجب خضوع الجميع للتقييم بروح العدالة ويجب تقسيم برامج لجميع العاملين. فخضوع صغار الموظفين فقط للتقييم قد يولد الشعور بالتعالي أن لم يخلق الشعور بالتميز.

¹ عادل محمد زايد :مرجع سابق، ص 162 .

ويقصد من هذا أن على المدراء والقائمين على عملية تقييم الأداء أن يتحلوا بالعدالة عند إجراء أي عملية تقييمية، ولا يكون لهم ذلك إلا من خلال إخضاع جميع الأفراد والموظفين لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ولابد أن تكون هذه العملية مبنية على أسس موضوعية بعدا عن الاعتبارات الشخصية والتحيز لأي طرف مهما كان.

3- **الترقية:** الترقية هي نقل الموظف من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم ورواتب الموظفين العام، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع مقابل ذلك بمزايا مادية أو أدبية مختلفة . ويتم اختيار أكفأ العاملين أصلهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى ولا يكون ذلك إلا من خلال إعداد خطة على شكل خرائط، ترقية، توضح كل الأمور المتعلقة بالترقية حتى يسود العدل والمساواة ويأخذ كل شخص حقه من الترقية وهذا من خلال إشراك جميع العاملين فيها دون استثناء ولابد أن تكون عملية الترقية مبنية على أسس موضوعية عادلة قائمة على الجدارة والاستحقاق والكفاءة والخبرة¹.

نستنتج مما سبق أن منح الترقية على أسس موضوعية واضحة وقائمة على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة هذا حتما يساهم بشكل واضح في تحقيق عدالة الترقية أي عدالة.....وبالتالي إحساس العاملين بالارتياح والاستقرار وتقديم الأفضل ويصبحون أكثر التزاما.

4- **التدريب :** تعتبر عملية التدريب بمثابة الخيار لرفع كفاءات الأفراد وتحسين أدائهم حيث يتلقى اهتماما كبيرا في المؤسسات نتيجة أهمية الدور الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حيث يعرف التدريب بأنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية على حد سواء². الذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبما أن الأفراد داخل المؤسسة يختلفون في الأدوار والمهام والاحتياجات وفي مستوى المهارات والخبرات لذلك لابد من القائمين على عملية التدريب إخضاع جميع العاملين إلى دورات تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم وجوانب القصور والضعف عند

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد :إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سابق، ص 157- 160

² مهدي حسن زويلف :ادارة الافراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد، ط1، 1994، ص 180 .

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

كل فرد لزيادة كفاءاتهم وتحسين مداخلتهم ومخرجاتهم ومع هذا يمكن القول بعدالة عملية التدريب وعدم اقتصارها على فئة معينة على حساب فئة أخرى¹.

عاشرا: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية.

المتغيرات الداخلية:

قدم greenberg عددا من المبادرة التي تؤثر على سلوك الموظفين في ما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وهي:

***الاتساق:** قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

***لتحيز :** فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

***الدقة:** يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.

***التصحيح:** يجب أن يعطي للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء، كما انه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.

***التمثيل أو المشاركة:** أي عملية صنع القرار التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضع ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.

***الأخلاقيات:** يجب أن تعكس صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.

كما أضاف Hoy ans Tartre 2004 إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي:

***الإنصاف:** أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها.

***التصور أو الإدراك:** أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة.

***العدالة الشخصية:** أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.

¹ عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 165.

*المطالبة بالمساواة: يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وان تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة¹.

عاشرا: المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية:

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة، إلا أن مثل هذا الفهم يبقى ناقصا لأن هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة، فالموارد المالية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، وفي المقابل كل النتائج المتحصل عليها في الأخير ستصدر لهذه البيئة، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما، ومن هذا المنطلق كان لزاما التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة، وينصب التحليل على أربع متغيرات أساسية:

1- **المتغيرات السياسية** : يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة².

2- **المتغيرات الاقتصادية**: تعكس وتركيبه المنظمات العاملة في الدولة القطاع العام والخاص ومنها قوانين خصخصة الشركات الذي يعتبر وسيلة الأساسية للتوجيه نحو اقتصاد السوق الحر وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة³.

3- **المتغيرات الاجتماعية** : تمثل متغيرات القيم، العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات

¹ شروق عبد المحسن المتروك : أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 41 .

² مراد رمزي خرموش: مرجع سابق، ص 60 .

³ عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 113 .

المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات وتعد وتطور تام العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

4- المتغيرات التكنولوجية: تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع داخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع، الآلات)والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة¹.

ويمكن القول أن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاس على العدالة التنظيمية بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المنظمة وطالما أيضا هناك تفاعل دائم بين المنظمة والمحيط الخارجي فلا بد من وجود هذا التأطير لهذه العوامل والمتغيرات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

إحدى عشر: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.

لضمان المحافظة على فعالية العدالة داخل المؤسسة يتوجب على المديرين إتباع مجموعة من الطرق التي تضمن المحافظة عليها ومن أهم هذه الطرق نذكر ما يلي:

- العمل على تحقيق العدالة في الرواتب والأجور.
- توخي العدالة في المعاملة مع العاملين وعدم التفرقة بينهم في التعامل مع المواقف وذلك من خلال المساواة بين جميع الأفراد، ولا تكون التفرقة على أساس ما يملكون من خبرات.
- التركيز على الثواب والعقاب العادلين بين الموظفين بمعنى إعطاء المكافأة لمن يستحقها ومعاقبة من يستحق العقاب².
- تحقيق اللامركزية وذلك من خلال إعطاء الحق للعمال ومنحهم الفرصة للمشاركة في منح القرارات.

¹ عادل محمد زايد: المرجع نفسه، ص 114 - 117.

² بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، د.ط، الأردن، 2009، ص 253-255.

- ضرورة تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة، لأنه كلما تأكد الفرد بأن هناك توافق وتوازن بين العمال في نفس الوظيفة زاد إحساسهم بالعدالة والأمان بأنهم سوف يحصلون على مكافأة وعوائد جراء جهودهم داخل المؤسسة¹.
 - ضرورة وجود توزيع عادل في الأعباء والواجبات والوظائف بين الأفراد بمعنى توفير الوظائف التي تتناسب مع قدرات وخبرات ومؤهلات كل فرد في المؤسسة وهذا بالضرورة سوف يؤدي إلى رضا العاملين لإدراكهم بأنهم يعاملون بعدالة بمقارنة أنفسهم مع غيرهم².
- ومن هذا السياق يمكن القول أنه لضمان المحافظة على وجود عدالة تنظيمية ومساواة بين العاملين داخل المنظمة يجب إتباع جملة الطرق السابقة التي حتما من شأنها أن تؤدي إلى استقرار الأفراد وولائهم وبالتالي زيادة العدالة التنظيمية.

إثنى عشر : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية:

تمتلك المنظمات التي تتبنى القيم الأخلاقية في تعاملها خاصة ما يتعلق بقيم العدالة التنظيمية بمختلف أشكالها فرصة أكبر للنجاح على المدى البعيد وتجسيد أهدافها مستقبلا.

وتعتبر عملية تحقيق العدالة من أهم الأنشطة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، من خلال اعتمادها على عدالة الاستقطاب والتعيين عند قيامها بوظيفتها المتمثلة في جذب الموارد البشرية بناء على أسس موضوعية بعيدا عن كل ممارسات المحاباة، والعمل على اختيار الشخص الأنسب بتوافق مواصفاته مع متطلبات الوظيفة، ومن ثم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية تعريف الموظفين الجدد بطبيعة أعمالهم، وكشف سياسة المنظمة المنتهجة أمامهم، حتى لا تترك لهم مجالاً للشك في مصداقية الطرق التي تتبعها لتقديم المخرجات لأفرادها كما يتجلى دورها أيضا في العمل على تحقيق مستوى أجور عادل بين العمال، بما أن وضع وتصميم هيكل الأجور يعتبر من اختصاصها وهذا لن يأتي إلا بلجوءها إلى طرق معيارية ومعايير نزيهة في عملية تقييم الأداء وإطلاع العاملين على هذه المعايير وإتاحة الفرصة لهم لإبداء رأيهم في هذه التقديرات كما يمكن إن نلمس دور إدارة الموارد البشرية الفعلية من التدريب، وعملها على تنمية مهارات وظيفية يحتاجها الفرد والمنظمة معا، وتساعد على زيادة فعالية الفرد والمنظمة على حد سواء.

¹ السيد محمد جاب الرب :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ص 136 .

² راتب سعود سوزان سلطان: مرجع سابق، ص 476 .

الفصل الرابع:.....أساسيات حول العدالة التنظيمية

وبصفة عامة فلا بد على إدارة الموارد البشرية من لعب دور حارس لهذه القيمة الأخلاقية (العدالة التنظيمية) وتجسيدها بأكبر قدر ممكن، باعتبارها طرفاً مهماً فيها وهذا لن يكون إلا بممارسة العدالة في كل الوظائف التي يقوم بها.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها: فالمنظمات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت. وعليه أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفاعلية التنظيمية في الأمد البعيد.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد

اولا-تحديد مجالات الدراسة.

01- المجال الجغرافي

02-المجال البشري

03- المجال الزمني

ثانيا- منهج التحليل

رابعا-أدوات جمع البيانات

01- عينة الدراسة .

02-نوع العينة .

03-حجم العينة .

04-خصائص العينة.

خامسا- أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري لظاهرة الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية، وإلى أهم الجوانب المرتبطة بها من نظريات وقضايا بحثية والتي تساهم بشكل كبير في تحديد المعالم الأولية للدراسة الامبريقية، وسنحاول في هذا الفصل ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة، وذلك بالاستناد إلى إجراءات منهجية والتي تمكننا من الكشف عن حقائق ميداننا من خلال البيانات المتحصل عليها وتتمثل تلك الإجراءات المنهجية في تحديد مجالات الدراسة من المجال الجغرافي الذي سيجري فيه البحث، ومجال بشري المتمثل في مجتمع الدراسة والمجال الزمني الذي يتمثل في فترة التبرص، أدوات جمع البيانات التي تساعدنا في الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة. وعينة الدراسة التي يتم اختيارها على أساس متطلبات البحث بالإضافة إلى منهج الدراسة وعرض أهم الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات.

أولاً-تحديد مجالات الدراسة:

من الضروري في أي دراسة تحديد مجالاتها تحديداً دقيقاً مما يضيف عليها المصداقية لنتائجها ويضمن الموضوعية والعلمية في تناول مشكلة الدراسة وتمثل هذه المجالات في المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري، وهي كالتالي:

01-المجال الجغرافي:

نقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني للبحث الميداني إذ يشمل في دراستنا هذه القطب الجامعي محمد الصديق بن يحيى-تاسوست- جيجل يقع ببلدية الأمير عبد القادر على الشريط الساحلي تاسوست تتربع على مساحة قدرها 18 هكتار فتحت الجامعة أبوابها للسنة الدراسية 2007 2008 وتتكون من أربع كليات وهي كلية الحقوق والعلوم السياسية كلية الآداب واللغات الأجنبية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث أجريت دراستنا بهذه الأخيرة التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق ل 8 أكتوبر سنة 2012 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى سنة 1424 الموافق ل 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء - جامعة تاسوست- جيجل.

تحتوي الكلية على أربع مدرجات و210 قاعة الدراسة وقاعة انترنت وقاعتين للمطالعة خاصتين بالطلبة وقاعة للمطالعة خاصة بالأساتذة، كما تحتوي الإدارة على جناح خاص بها ومكتبة، وتضم الكلية الأقسام التالية:

- قسم التعليم الأساسي في العلوم الاجتماعية.
- قسم التعليم الأساسي في العلوم الإنسانية.
- قسم علم الاجتماع.
- علوم الإعلام والاتصال.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.
- قسم علوم وتقنيات نشاطات التربية الرياضية والبدنية.

حيث توفر مختلف أقسام الكلية تكوينات مختلفة للحصول على شهادتي الليسانس والماستر في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية (09D) وميدان علوم وتقنيات نشاطات التربية الرياضية (10D).

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

02-المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المجتمع الكلي الذي أجريت فيه الدراسة والدراسة الحالية أجريت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث بلغ عدد الموظفين فيها ب 88 موظف موزعين كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (01): يمثل التعداد الفعلي للموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح حسب الرتب موقوفة بتاريخ 11/04/2022.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مصلحة المستخدمين



التعداد الفعلي للموظفين الإداريين ،التقنيين وأعاون المصالح حسب الرتب موقوفة بتاريخ 2022/04/11

العدد	الرتبة
03	متصرف رئيسي
03	متصرف محلل
19	متصرف
02	منشط جامعي من المستوى الأول
02	مساعد متصرف
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
03	مساعد مهندس المستوى 1 في الإعلام الآلي
02	تقني سامي في الإعلام الآلي
02	تقني في الإعلام الآلي
01	محاسب إداري رئيسي
03	ملحق رئيسي للإدارة
01	ملحق إدارة
01	عون إدارة رئيسي
07	كاتب مديرية رئيسي
02	كاتبة مديرية
04	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
03	مساعد بالمكتبات الجامعية
01	عون تقني للمكتبات الجامعية
02	كاتب
01	عون مكتب
08	موظف متعاقد
16	موظفو الأمن الداخلي
01	عامل مهني خارج الصنف
88	المجموع

03-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت المستغرق لإجراء الدراسة الميدانية وقد بلغت مدة إجراء الدراسة قرابة ستة أشهر حيث قمنا بعدة زيارات بفترات متقطعة وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسة بمراحل عدة وهي:

- المرحلة الأولى:

بعد تحديدنا لموضوع الدراسة وانعقاد المجلس العلمي للكلية في 15 جانفي 2021 وقبوله لموضوع البحث الذي تم طرحه من قبلنا على مستوى قسم علم الاجتماع بجامعة جيجل -بالتطبع الجامعي محمد الصديق بن يحيى-بتاسوست- وبموافقة المشرف على الدراسة فقد تم الشروع في البحث عن المادة العلمية والنظرية وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة.

- المرحلة الثانية:

وهي الدراسة الاستطلاعية الأولى للجناح الإداري وبحكم دراستي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فإن هذا الأمر جعلني على اطلاع دائم بها، حيث توجهنا مباشرة بطلب التسهيلات من أمانة قسم علم الاجتماع ثم التوجه مباشرة إلى مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه فتحصلنا على بطاقة تعريفية لجامعة محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . ثم التوجه إلى مصلحة المستخدمين . فتحصلنا على التعداد الفعلي للموظفين الإداريين، التقنيين، وأعوان المصالح حسب الرتب وكان هذا بتاريخ 18/04/2022.

- المرحلة الثالثة:

بعد إنشاء الاستمارة وتصحيحها عدة مرات مع الأستاذ المشرف قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية على المبحوثين في يوم 8 ماي 2022 وتم استرجاعها يوم 9 ماي 2022 وبعد القيام بإجراء التعديلات الطفيفة على الاستمارة التجريبية تم توزيعها بشكل نهائي يوم 12 ماي 2022 وتم استعادتها في 15 ماي 2022.

- المرحلة الرابعة:

وهي المرحلة الأخيرة والتي تم فيها تبويب البيانات وتفريغها والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة وذلك بالاعتماد على توجيهات الأستاذ المشرف.

ثانيا-منهج التحليل:

يعتبر المنهج من الخطوات الهامة لأي بحث، وطبيعة الموضوع هي التي تفرض استخدام منهج معين في البحث، وحتى تكون دراستنا علمية اخترنا منهجا علميا تسيير وفقه هذه الدراسة.¹ والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واستكشاف الحقيقة، وهو قاعدة البحث التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات أو البيانات وتصنيفها وتحليلها، للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث.² وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر العلمية، من خلال تحليل وتغيير البيانات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تقسيمها في إطار معين. ويعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب أو طريقة لدراسة ظواهر اجتماعية بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة.³

ثالثا-أدوات جمع البيانات:

تستخدم البحوث الاجتماعية أدوات تفرضها طبيعة الموضوع ومدى الإمكانية المتاحة لإنجازه، فهذه التقنيات تسهل تجميع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة التي تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى نتائج علمية.⁴ ومن الأدوات المستعملة في جمع البيانات ما يلي:

✓ **01-الملاحظة:** وتعد من أهم الطرق وأقدمها لجمع المعلومات في البحوث الاجتماعية قصد تحصيل البيانات المتصلة بسلوك الأفراد في مواقع واقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم.⁵

¹ إحصان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص11.

² خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص122.

³ بلقاسم سلاطينيه، حسان الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص133.

⁴ محمد أحمد عبد الرحمن، محمود علي البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، دون ط، إسكندرية، 2002، ص17.

⁵ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل، التطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، د، ط، الأردن، 1999، ص72.

وتعد من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على البيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع.¹

اعتمدنا في هذا البحث على الملاحظة المباشرة منذ أول زيارة لنا للكلية حيث حاولنا متابعة الظاهرة كما هي في الواقع وذلك أثناء جولتنا الاستطلاعية إذ قمنا بمراقبة ومتابعة سلوك العمال في الحالة الطبيعية لهم، ثم بعد ذلك لاحظنا سلوكهم ومدى تجاوبهم مع الأسئلة التي قمنا بطرحها من خلال الاستمارة، إضافة إلى تسجيل بعض التغيرات على سلوكيات وملامح بعض المبحوثين التي تمزج بين الرفض والتهرب من الموضوع. كما لاحظنا أن غالبية العمال يضيعون وقتهم في الأحاديث الشخصية، وإن رغم تواجدهم في الوقت المحدد في أماكن عملهم لكن يتباطئون في العمل ويشكون من كثرة الأعمال.

كما لاحظنا أيضاً أداء العمل يقوم في ظروف عادية مع جو من التفاهم والتعاون بين العمال ووجود احترام متبادل فيما بينهم إضافة إلى وجود لوائح تنظيمية وتعليمية داخل الكلية.

✓ 2- المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى التقنيات المنهجية الهامة في الدراسات الإمبريقية حيث تعرف بأنها "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل أهداف الدراسة"².

وقد تم الاعتماد عليها في دراستنا ك تقنية تدعيمية، حيث قمنا بمقابلات وحوارات سوية مع بعض الموظفين بصفتهم أفراد من العينة، وهذا ما ساعدنا على الإلمام بالموضوع وإضافة بعض المعلومات التي قد تثري تحليلنا، وقد تمحورت المقابلة حول مجموعة من الأسئلة :

- ما هو مفهوم الالتزام التنظيمي كما تراه في الكلية؟

- ما هو مفهوم العدالة التنظيمية من وجهة نظرك؟

- كيف تتم معاملتك داخل الكلية؟

¹ عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية، د، ط، الجزائر، 1995، ص44.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط9، الجزائر، 2011، ص67.

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- هل تواظب على الحضور في الأوقات المحددة إلى العمل ؟
- باعتبارك احد موظفي الكلية هل أنت على اطلاع بالقانون الداخلي لها ؟
- كموظف في الكلية عند قيامك بجهد إضافي هل تتحصل على مكافأة مقابل ذلك الجهد ؟
- في حالة توفر فرص عمل في مؤسسة أخرى هل تفضل الاستمرار في العمل بالمؤسسة الحالية ؟
- من خلال مسارك الوظيفي في الكلية هل أتاح لك ذلك لإبراز قدراتك ومهاراتك في العمل ؟
- أثناء ارتكابك لأي خطأ في العمل هل يخضع جميع الموظفين لنفس العقوبات التأديبية ؟
- هل الإجراءات الإدارية تطبق بعدل على الموظفين؟
- هل يتخذ رئيسك في العمل القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز؟
- هل علاقتك مع زملائك ورئيس عملك توفر لك جو مناسب للعمل ؟
- هل أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من طرف رئيس عملك ؟

✓ 03- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في عملية جمع البيانات حول الموضوع، ولهذا الأداة أهمية بالغة نظرا لما توفره من جهد ووقت للحصول على

المعلومة دون عناء، ومن بين الوثائق التي اعتمدنا عليها في البحث هي:

- بيانات تعريفية لمجال الدراسة (المجال الجغرافي).
- بيانات حول البناء التنظيمي للمؤسسة (الهيكل العام للجامعة)
- بيانات حول المجال التاريخي للجامعة تأسيسها وقد استفدنا منها ما يلي:
 - العدد الكلي للعمال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
 - معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع العمال على مختلف الأقسام.
 - معرفة بيانات متعلقة بالتعريف بالكلية وأهدافها.

✓ 04-الاستمارة:

تعتبر من بين الأدوات الأكثر استخداما في الدراسات السوسولوجية لأنها وسيلة علمية تساعد الباحث للحصول على البيانات والمعلومات من المبحوث نفسه وبالقرب منه، كما يمكن للباحث أن يشرح للمبحوث الأسئلة حتى تكون إجابته في صلب الموضوع، وذلك من خلال القيام باستمارة بحث قمنا بربطها بأشكالية وفرضيات الدراسة ومنها اعتمدنا على طرح أسئلة حول الموضوع لمعرفة العلاقات بين متغيرات الدراسة حيث اعتمدنا أولا على إجراء استمارة أولية التي تضمنت في الأول 45 سؤال، منها 7 أسئلة تخص البيانات الشخصية، بعد الانتهاء من صياغة أسئلة الاستمارة وترتيبها في محاور تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم تصحيحها وزيادة سؤال سؤال التجربة المهنية فيما يخص محور البيانات الشخصية وحذف السؤال رقم 08 المتعلق بالأجرفي نفس المحور، وتعديل بعض الأسئلة في المحور الثاني والثالث من حيث الصياغة وإعادة ترتيب المحور الرابع، ففي المحور الثاني قمنا بتغيير صياغة السؤال رقم 14 بإضافة خيارات فيه (هل ترى أن فرص الترقية متاحة أمام الجميع؟)نعم. لا في حالة الإجابة بلا لما تخضع؟. العلاقات الشخصية، المحاباة، المحسوبية، إضافة إلى ذلك قمنا بتغيير صياغة السؤال 15 حيث كان (هل تستحق مؤسستك الإخلاص) ثم أصبح (هل ترى بان مؤسستك تستحق الإخلاص لها)، أما في المحور الثالث قمنا بإضافة خيارات في السؤال رقم 21 (هل تلتزم بالمسؤوليات الموكلة إليك) في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك دائما -أحيانا. كما قمنا بحذف السؤال رقم 29 (هل يتخذ رئيسك في العمل القرارات الإدارية بأسلوب متحيز؟) وكذلك حذف السؤال رقم 32 هل القرارات الإدارية تطبق بعدل على العمال؟. وذلك بسبب التشابه في نوع الأسئلة .

أما فيما يخص المحور الرابع قمنا بحذف السؤال رقم 37 (هل علاقتك مع زملائك ورئيس عملك توفر لك جو مناسب للعمل) وكذلك حذف السؤال رقم 40 (هل أنت راضي عن المعاملة التي تتلقاها من طرف المدير) وذلك لتقارب في معنى الأسئلة، وتعديل طفيف في بعض الأسئلة من حيث السلامة اللغوية والصياغة وتغيير السؤال الأخير وجعله سؤال مفتوح أمام الباحث ليجيب عليه في النهاية تحصلنا على الاستمارة النهائية أين تم النزول بها إلى الميدان وتوزيعها بعد آخر تعديل بعد أن أصبحت جاهزة وكان شكلها النهائي يضم 43 سؤال موزعة في 04 محاور كالتالي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية وضم 07 أسئلة.

- **المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى وتضمن 12 سؤال من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 19.

- **المحور الثالث:** المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية وتضمن 12 سؤال من السؤال رقم 20 إلى السؤال رقم 31.

- **المحور الرابع:** المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة وتضمنت 12 سؤال من السؤال رقم 32 إلى السؤال رقم 43.

رابعا- عينة الدراسة:

إن ضرورة البحث تقتضي علينا استخدام عينة الدراسة حيث يشير مصطلح العينة إلى مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينات قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك .

ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لعدة ظروف أهمها الوقت والتكلفة. وعموما الدراسات المسحية تكثر في الدراسات السكانية.

ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -تاسوست-جيجل.

01-نوع عينة الدراسة: Simple Random.

بما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث وبعد المعاينة يتم تحديد العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لغرض الحصول على نتائج صادقة عمليا وامبريقيا لذلك اعتمدنا في الدراسة الحالية على العينة العشوائية البسيطة Simple Random¹.

وهي مجموعة محصورة ومختارة من المجتمع محل الدراسة بحيث يكون لكافة عناصرها فرص متكافئة في أن تصبح جزء من العينة والسبب في هذا أن المجتمع متناسق ومتجانس فإذا ما تم اختيار جزء منه لتمثيله فإن هذا الجزء سيضم كافة خصائص المجتمع.² إضافة إلى أن مجتمع البحث صغير وبذلك فهي

¹ بلقاسم سلاطنية، حسان الحيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص135.

² عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ص48.

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الأنسب ويتم اختيار هذه العينة من مجتمع البحث عن طريق ترقيم كل فرد من أفراد المجتمع ثم اختيار العينة إما عن طريق القرعة أو برنامج الكمبيوتر أو جدول الأرقام العشوائية ونحن اعتمدنا على ترقيم كل موظف في الكلية بشكل عشوائي والذي يضم 88 موظف ثم السحب المباشر عن طريق القرعة العشوائية.

وبهذا يكون لكل الموظفين فرص متكافئة ومتساوية ومستقلة واختيار أي موظف لا يؤثر في اختيار فرد آخر لأن الاختيار العشوائي هو أفضل طريقة مفردة للحصول على عينة ممثلة لمجتمع البحث.

02-حجم العينة:

من أجل استخراج العينة الممثلة للمجتمع البحث قمنا بتعداد عدد الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى -تاسوست- جيجل، والذي قدر عددهم ب 88 موظف وبذلك تم تطبيق نسبة التمثيل المقدرة ب 45% حيث تم حساب العينة بالطريقة التالية:

3-عينة الدراسة:

ن =التعداد الكلي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية×نسبة التمثيل المختار/ 100.

ومنه: (88*45)/100=39، 6≈40

حيث أن :

88=تمثل مجتمع البحث أو الدراسة.

45 =نسبة التمثيل المختارة

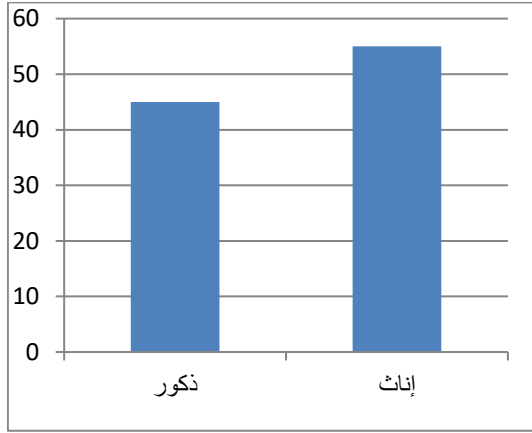
40= تمثل عدد أفراد العينة.

4-خصائص العينة:

تتيح وصف خصائص العينة مجالا أوسع لأخذ ملامح أو خصائص نطاق الدراسة (العينة) وتفسير وتحليل المعطيات الكمية المحصل عليها بناء على الفرضية المطروحة في هذا البحث وهي كالتالي:

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (2) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع.



الشكل رقم (08):يبين أعمدة بيانية حسب متغير النوع.

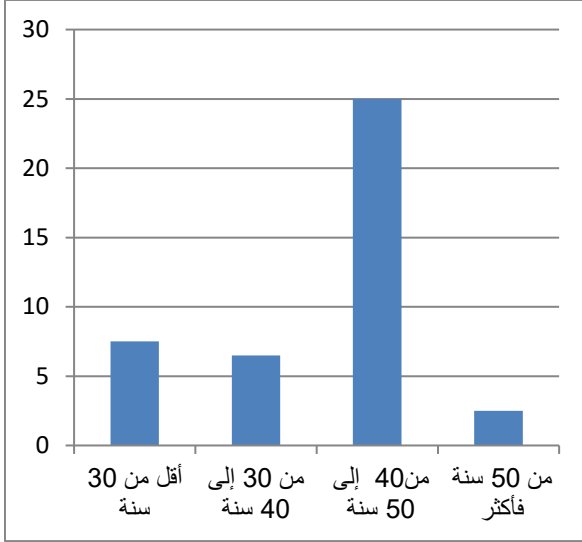
النسب المئوية	التكرار	العينة النوع
%45	18	ذكور
%55	22	إناث
%100	40	المجموع

حيث بلغت نسبة أفراد العينة من الذكور 45% أما نسبة الإناث بلغت 55% .

إذ يتبين لنا من المعطيات الكمية أن الكلية يغلب عليها الطابع الأنثوي وهو أمر عادي، وذلك لطبيعة العمل الإداري الذي يتناسب مع قدراتها بالإضافة إلى أوقات وساعات العمل التي لا تتطلب العمل الليلي وهذا يتناسب مع معدلات نجاح واستمرار الإناث حاليا في التحصيل العلمي بمستوياته العالية أكثر من الذكور. ولكن هذا لا يكفي لعدم وجود فئة الذكور في شغل مناصب إدارية حيث نجدهم في أكثر المناصب الحساسة وذلك لامتلاكهم المهارة والكفاءة والقدرة على التسيير أكثر من النساء وهذا ما لاحظناه أثناء جولتنا الاستطلاعية المذكورة فقد لاحظنا وجود العنصر النسوي في مختلف المصالح والأقسام في حين اقتصر العنصر الرجالي في بعض المناصب الحساسة وذلك لتطلبها الكثير من الخبرة والجهد.

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



الشكل رقم (09):أعمدة بيانية تبين
يتوزع أفراد العينة على الفئات العمرية

النسب المئوية	التكرار	العينة السن
7,5%	3	أقل من 30 سنة
6,5%	26	من 30 إلى 40 سنة
25%	10	من 40 إلى 50 سنة
2,5%	1	من 50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

يتوزع أفراد العينة على الفئات العمرية التالية:

أقل من 30 سنة: بنسبة 7.5 % .

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة : بنسبة 6.5% .

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة: بنسبة 25%.

من 50 سنة إلى أكثر من 60 سنة : بنسبة 2.5% .

من خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40

سنة هم الأكثر نسبة والمقدرة ب 65% في حين أن هناك موظف واحد فقط عمره يتراوح بين 50 سنة

إلى أكثر من 60 سنة وذلك بنسبة 2.5% كما أن هناك 10 موظفين أعمارهم تتراوح بين 40 سنة إلى

أقل من 50 سنة وذلك بنسبة 25% . أما الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فقد بلغت نسبتهم

7.5% .

وقد يعود هذا التفاوت في نسب الأعمار إلى أن الكلية بحاجة إلى الفئة التي تمتلك الرغبة والقدرة

على العمل والتي تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 30 إلى أقل من 40 سنة فهي فئة تتميز بالخبرة والقدرة

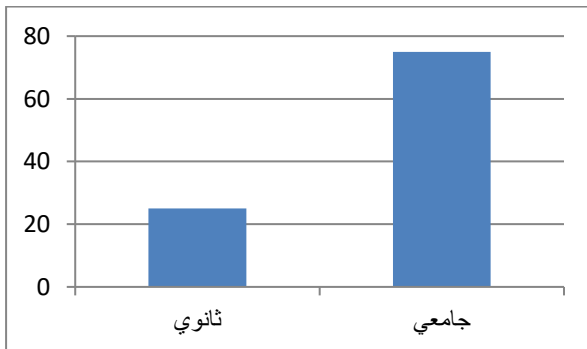
على تحمل الجهد المطلوب من قبل المؤسسة وكذلك تتميز بدرجة من الوعي مقارنة بالفئة التي أقل من

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

30 سنة إضافة إلى حاجة المؤسسة إلى عمال أكثر تحملاً للمسؤولية إذ أن طبيعة العمل يتطلب الدقة والمرونة، حيث لاحظنا أن الموظفين ضمن هذه الفئة العمرية يتمركزون في الوظائف الإدارية العليا الأكثر حساسية ضغطاً مقارنة بالوظائف الأخرى أما بالنسبة للفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة والتي تحتل ثاني أكبر نسبة وهذا راجع لسعي الكلية للحفاظ على موظفيها ذوي الخبرة والعطاء في مجال العمل أما بالنسبة للفئة العمرية التي أقل من 30 سنة، في الكلية تعتمد عليها لأنها الفئة الأكثر قدرة على العطاء بفعالية والتي تتميز بالإبداع والطموح والقدرة على الاستخدام الواسع للتكنولوجيا باعتبارهم خريجي الجامعات.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسب المئوية	التكرار	العينة
%25	10	المؤهل العلمي ثانوي
%75	30	جامعي
%100	40	المجموع



الشكل رقم (10): أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

اعتمدنا على مستويين في التعليم الثانوي الجامعي:

10 موظفين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 25 % .

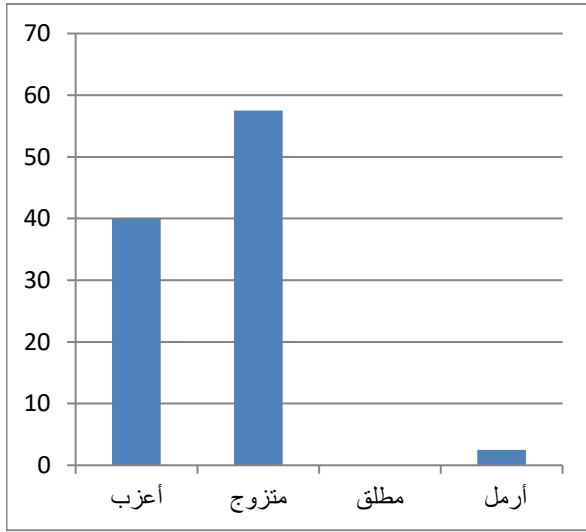
30 موظف مستواهم تعليمي جامعي بنسبة 75 % .

إذ يتبين من خلال الشواهد الكمية أن غالبية العاملين ذو مستوى جامعي حيث يمثلون 30 موظف بنسبة 75% من أفراد العينة حيث نسبة 25% ذو مستوى ثانوي وهذا يعني أن الكلية تهتم بالمستوى العلمي أكثر من أي فئة أخرى وقد يرجع هذا إلى طبيعة العمل الذي يتطلب المؤهل العلمي وذلك للارتقاء بكوادر المؤسسة ومنحها فرص أكبر للتطور والنجاح فنجاح الكلية يتحقق بالمؤهل العلمي للموظفين إذ أن الكلية تهتم بحاملي المؤهل الجامعي بحيث أنهم أكثر اختصاصاً.

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إذ أن الشهادة في المؤسسات الجزائرية تعتبر كمقياس لمعرفة مدى كفاءة العامل وخبرته بالعمل ولأنهم الأحق للحصول على فرص الترقية بحسب درجاتهم الوظيفية. إذ أن المستوى التعليمي ذو أهمية كبيرة في الترقية وكذا في الأجر وبالتالي تشجيع العامل لبذل أقصى جهد من أجل تحقيق طموحاته بالترقية ومن ثم الالتزام والبقاء في المؤسسة.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



الشكل رقم (11) أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسب المئوية	التكرار	العينة
40%	16	أعزب
57,5%	23	متزوج
0%	0	مطلق
2,5%	1	أرمل
100%	40	المجموع

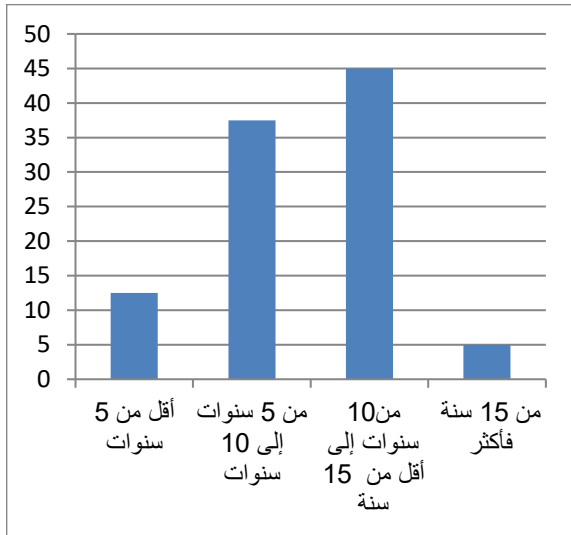
يتبين لنا من خلال هذه المعطيات أن أغلب المبحوثين الذين شملتهم العينة أنهم متزوجون حيث بلغت بنسبتهم 57.5%، لتليهم فئة العازبين بنسبة 40% حيث أن نسبة المطلقين منعدمة في حين أنه وجد حالة واحدة من الأرمال وبلغت نسبتها 2,5% .

وبناء على الإحصائيات الميدانية نجد أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد الفئة المدروسة ويمكن تبرير ذلك أن فئة المتزوجين هم الأكثر التزاما وارتباطا بالوظيفة فهم لديهم القدرة على تحمل المسؤولية وحرصهم على أداء الأعمال التي يكلفون بها كما أن احتياجاتهم الأسرية والمنزلية تدفعهم لقبول العمل والالتزام به والمواظبة عليه أما فئة العزاب وهي ثاني أكبر نسبة وهي متقاربة مع نسبة المتزوجين وهذا راجع إلى أن معظم الشباب يمارسون الأعمال الحرة كالتجارة والأعمال التي تحقق الكسب

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في مدة أقصر أما بالنسبة للموظفين المطلقين والأرامل فكانت النسبة شبه منعدمة وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي الذي ينجم عنه قلة المشاكل الزوجية.

الجدول رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.



الشكل رقم(12): أعمدة بيانية تبين

توزيع أفراد العينة حسب متغير

الأقدمية في العمل

العينة	التكرار	النسب المئوية
الأقدمية في العمل		
أقل من 5 سنوات	5	12,5%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	37,5%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	18	45%
من 15 سنة فأكثر	2	5%
المجموع	40	100%

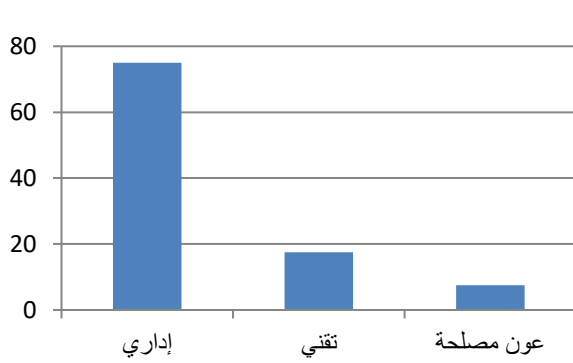
نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل أن نسبة 45% من العينة المدروسة قدرت مدة عملهم في الكلية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وهي أعلى نسبة ثم تليها فئة الموظفين الذين قدموا من 5 سنوات إلى 10 سنوات عمل وذلك بنسبة ثم تليها فئة الموظفين الأقل من 5 سنوات بنسبة 12.5% ثم تليها فئة الموظفين الذين لهم أقدمية في العمل 15 سنة فما فوق حيث بلغ عدد الموظفين فيها 2 وهي اصغر قيمه وبلغت نسبتها 5% .

ويمكن إرجاع هذا التفاوت والتباين الملحوظ في سنوات الأقدمية وقد يرجع ذلك إلى أن أبواب القطب الجامعي تأسست فتحت في السنة الجامعية 2007/2008 أي أن فترة بداية عمل الجامعة أكبر من 14 سنة أين تم توظيف عدد معتبر في البداية من المناصب الشاغرة والمتوفرة كما أنهم أصبحوا يمتلكون الخبرة والكفاءة، وهذا ما يضمن استمرار عمل الموظفين في المؤسسة وبقائهم فيها بالإضافة إلى طبيعة الوظيفة المحترمة لتليها فئة الموظفين الذين قدموا من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وهي فئة

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

مقاربة مع أعلى نسبة وهذا يرجع إلى أنهم يتقاربون في الخبرة المهنية والأعمار أما فئة أقل من 5 سنوات إلى أقل وأكثر من 10 سنوات في الكلية لا تستقطب الخريجين الجدد بل تعتمد على ذوي الخبرة والكفاءة ولديهم القدرة البدنية اللازمة لتأدية العمل.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.



إداري	30	75%
تقني	7	17,5%
عون مصلحة	3	7,5%
المجموع	40	100%

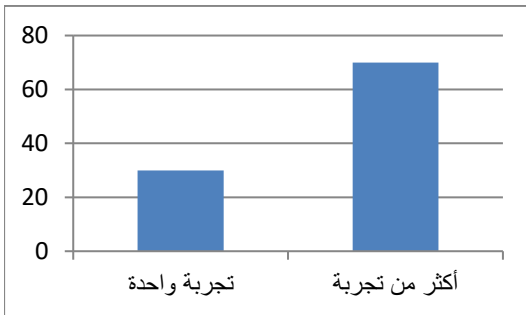
الشكل رقم (13): أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة

حسب متغير طبيعة العمل

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين هم فئة الإداريين بنسبة 75% مقارنة مع الفئات الأخرى التي تتوزع فيها النسب بنوع من التقارب بين الموظفين التقنيين التي بلغت نسبتهم 17.5% تليها أعوان المصالح ذلك بنسبة 7.5% وقد يرجع هذا لحاجة الجامعة الكبيرة إلى الموظفين الإداريين وذلك كون بعض الوظائف والمهام في الجامعة نوع من الترابط والتداخل أي أنه يمكن إرجاع الارتفاع الكبير والمتباين لفئة الموظفين إلى طبيعة المؤسسة فهي تحتاج بصورة كبيرة إلى الموظفين الإداريين فهم المسؤولين عن تأدية المهام والواجبات المترتبة عن الوظيفة والتنسيق مع بعضهم البعض لإنجاح الأعمال. أما ما يفسر ضعف الفئات الأخرى فهذا راجع إلى أن المراكز لا تتطلب أفراد وموظفين بأعداد كبيرة.

الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التجربة المهنية.



الشكل رقم (14) أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب التجربة المهنية

النسب المئوية	التكرار	العينة
30%	12	تجربة واحدة
70%	28	أكثر من تجربة
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب التجربة المهنية أن أغلبية الموظفين في الكلية الذين لديهم أكثر من تجربة مهنية بمعنى أنهم توظفوا في عدة مناصب هم الفئة الأغلب وذلك بنسبة 70%، أما عدد الموظفين الذين لديهم تجربة واحدة بمعنى أن توظيفهم كان لأول مرة وذلك بنسبة 30% وقد يرجع ذلك إلى أن أقدميتهم في العمل كانت تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة وأعمارهم تراوحت بين 30 إلى 40 سنة فهم الفئة الأكثر تجربة مهنية، وذلك بسبب تغيير مكان العمل أو المنصب أو حصولهم على الترقية. وأما الموظفين الذين كانت لهم تجربة واحدة هم الذين كانت لهم أقل نسبة من الأقدمية وهذا ما توصلنا إليه من خلال الإحصائيات عن طريق استمارة البحث.

خامسا-أساليب المعالجة الإحصائية:

تعتبر عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي حيث تبدأ من خلال جمع البيانات التي تحصلنا عليها من الاستمارات ثم تحليلها بشكل علمي وموضوعي ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوبين للتحليل المتعارف عليهما والمتناولين بشكل واسع في دراسة وبحوث العلوم الاجتماعية وهما:

01-الأسلوب الكمي:

أسلوب تكميم المعلومات والبيانات التي تم التواصل إليها وترتيبها في جداول ليتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات وفرضيات موضوع الدراسة.

02-الأسلوب الكيفي:

تحليل وتفسير البيانات انطلاقاً من الواقع وربط ذلك بما ورد في نظريات، مقاربات، دراسات سابقة أو مشابهة وكل ما يتم الحصول عليه سواء بالملاحظة أو المقابلة أو الاستمارة أو عن طريق الوثائق والسجلات بغرض معرفة صدقها الامبريقي.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن الإجراءات المنهجية للدراسة تعتبر جزء هام في البحوث الاجتماعية، فهي تلعب دور كبير في تحديد المسار الذي يتم إتباعه في البحث، وذلك من خلال تحديد المجال المكاني المناسب للموضوع المتمثل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تاسوست-جيجل. وان تكون عينة البحث وحجمها يمثل مجتمع الدراسة بأكمله إلى جانب اختيار الأداة المناسبة لحجم البيانات لميدان الدراسة المتمثلة في الاستمارة وكذا مدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة وهو المنهج الوصفي وشكلت هذه الخطوات في مجملها سندا منهجيا ساعدنا في معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة مساعدة للمرور إلى المراحل الأخيرة من البحث العلمي والمتمثلة في مرحلة التحليل وتفسير بيانات الدراسة. ثم الوصول إلى نتائج نهائية وإجابات عن التساؤلات المطروحة سابقا.

الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

تمهيد

أولا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة.

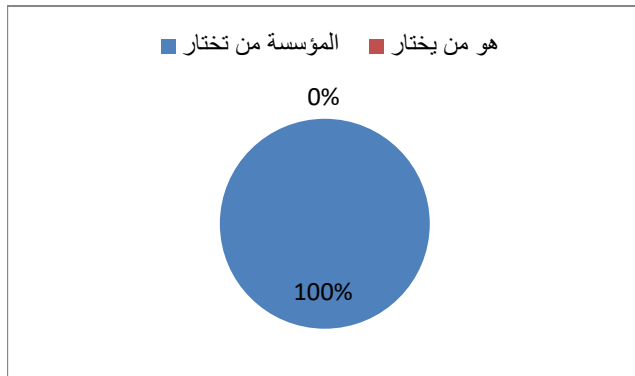
خلاصة الفصل.

تمهيد:

أنه لا ينبغي للباحث أن يفكر في هذه المرحلة وهي مرحلة تبويب وتحليل وتفسير البيانات إلا بعد الانتهاء من جمع البيانات، لأن ذلك يفوت عليه فرصة جمع البيانات التي تحقق أغراض البحث فقد تبين له بعد فوات الأوان أنه جمع بيانات لا تحقق له ما يصبو إليه. فالطريقة المنهجية تقتضي من الباحث التفكير مسبقاً في أسلوب وتفسير البيانات، بالإضافة إلى ذلك فكلما زادت درجة ترتيب البيانات وتلخيصها كلما اتضحت الخصائص الرئيسية أمام الباحث. لذلك يجب الأخذ بعدة اعتبارات قبل جمع البيانات وأثناء عرضها وذلك من أجل الوصول إلى النتائج على درجة كافية من الصدق والواقعية دون أن تخرج عن الإطار النظري للدراسة. وسنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها والتي بموجبها سيتم حصر البيانات والمعلومات التي جمعناها وعملية عرض وتحليل البيانات سوف تشمل فرضيات الدراسة والتي تشمل المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى المتعلقة بعدلة التوزيعات والالتزام المستمر، والمحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية المتعلقة بعدالة الإجراءات والالتزام المعياري والمحور الثالث المتعلق بعدالة المعاملات والالتزام العاطفي، حيث أن عرض هذه البيانات تمكننا من الوصول إلى النتائج والأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

أولاً :عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (9): يمثل كيفية تحديد المهام الوظيفية لكل عامل في المؤسسة:



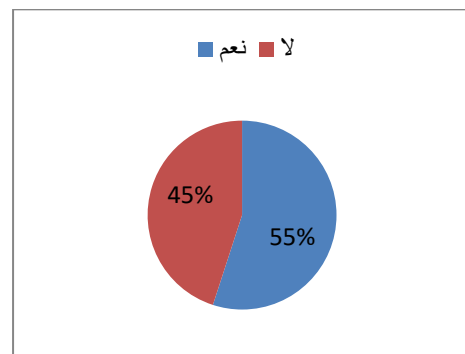
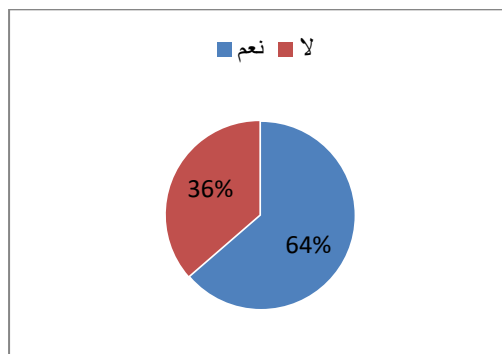
النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%100	40	المؤسسة من تختار
%0	0	هو من يختار
%100	40	المجموع

الشكل رقم (15): دائرة نسبية تبين كيفية تحديد المهام الوظيفية لكل عامل في المؤسسة

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية الموضحة في جدول كيفية تحديد المهام الوظيفية لكل عامل في المؤسسة أن المؤسسة هي من تحدد المهام الوظيفية لكل عامل حيث بلغت نسبة 100% وذلك حسب إجابة 40 موظف في الكلية أما بالنسبة إلى أن العامل هو من يختار مهامه الوظيفية فكانت الإجابة منعدمة بنسبة 0% ويمكن إرجاع ذلك أن طبيعة القانون والنظام الداخلي للمؤسسة هو من يحدد المهام الوظيفية لكل عامل حسب المؤهلات التي يمتلكها لشغل المنصب، وهذا ما توصلنا إليه من خلال المقابلات غير المباشرة مع الموظفين أثناء توزيع الاستمارة.

الجدول رقم (10): يمثل المؤسسة ومدى اعتمادها على العدالة في توزيع الحوافز المادية.

النسب المئوية		التكرار	العينة الاحتمالات
%55		22	نعم
%45		18	لا
%100		40	المجموع
هل أنت راضي عنها			العينة الاحتمالات
النسب المئوية		التكرار	
%35		14	نعم
%20		8	لا



الشكل رقم (16): دائرة نسبية تبين المؤسسة ومدى اعتمادها على العدالة في توزيع الحوافز المادية

نلاحظ من البيانات الكمية الموضحة في الجدول الذي يمثل المؤسسة ومدى اعتمادها في توزيع الحوافز المادية حيث تبين أن نسبة 55% وهي أكبر قيمة أقرروا أن المؤسسة تعتمد على العدالة في توزيع الحوافز المادية أما نسبة 45% يقرون أنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز المادية وقد يرجع هذا لكون المؤسسة تابعة للقطاع العمومي، بالإضافة لكونها لا تعتمد على الحوافز المادية كمعيار للاستمرار في العمل، أما فيما يخص الباحثين الذين أقرروا أن هناك عدالة في توزيع الحوافز المادية فقد كان هناك اختلاف في درجة رضاهم عن الحوافز المادية حيث نسبة 35% ابدوا رضاهم عنها في حين 20% من

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحوثين يقرون بعدم رضاهم عن هذه الحوافز وقد كانت إجاباتهم أن نظام الأجور لا يليق بمتطلبات المعيشة ولا يوجد نظام حوافز داخل الكلية فحسب نظرية التبادل لبيتر بلاو يرى أن الحافز المادي هو الدافع الرئيسي لسلوك الفرد (بدل الجهد، التزام، حضور...) مقابل حصوله على حوافز مادية كالمردودية وهذه العملية تحدث بين الفاعل والمنظمة.

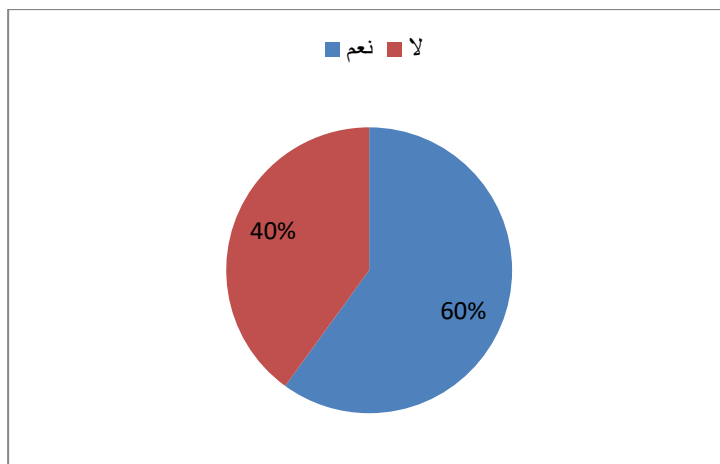
الجدول رقم(11): يمثل الأجر الذي يتحصل عليه العامل في المؤسسة بنفس القدر الذي يحصل عليه عامل آخر في نفس الوظيفة.

النسب المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
55%	22	نعم	
45%	18	لا	
100%	40	المجموع	

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن 55% من المبحوثين أقرروا أن أجورهم تتماثل مع نفس أجر عامل آخر يعمل في نفس الوظيفة، ويمكن إرجاع هذا التشابه الكبير في منصب العمل أو الانتماء إلى نفس المستوى التنظيمي في الهيكل التنظيمي بينما نجد 45% من الموظفين وأقرروا أن أجورهم يتمثل مع نفس أجر عامل آخر يعمل في نفس الوظيفة. فيمكن تفسير هذا إلى أن العاملين يتمتعون بعملية إدراك بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بان الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي ويلتزم بالسلوك المطلوب فحسب نظرية العدالة لادمز فإن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال المقارنة النسبية للمجهود الذي يبذله في عمله الى العوائد التي يحصل عليها من تلك التي يحصل عليها أمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف أما إذا كانت النتيجة غير متساوية فسيؤدي إلى عدم الرضا.

الجدول رقم (12): توزيع المكافآت بشكل عادل على العمال في نفس المستوى.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%60	24	نعم
%40	16	لا
%100	40	المجموع



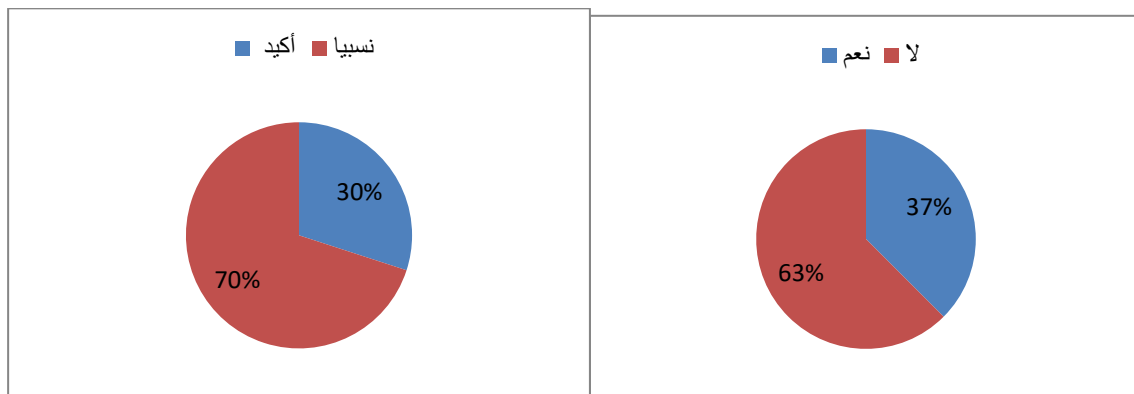
الشكل رقم (17): دائرة نسبية تبين المؤسسة ومدى اعتمادها على العدالة في توزيع الحوافز المادية

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن 60% من المبحوثين أقروا أن هناك عدالة في توزيع المكافآت على العاملين، ربما يعود إلى أن إدارة الكلية تحرص على تحقيق العدالة في توزيع المكافآت وهو ما يعبر عن وجود نظرة إيجابية عموماً لدى العاملين كون الكلية توزع المكافأة بشكل متساوي بين العمال دون استثناء وقد يرجع هذا إلى وجود درجة عالية من الثقة لدى المرؤوسين في الرؤساء عند توزيع المكافآت من جهة وعلى إدراكهم للأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه الرئيس في العمل عند إشرافه على إنجاز المهام وتوزيع المكافآت عليهم ومن جهة ثانية يمكن القول إن الموظفين على يقين بعدالة توزيع الرئيس في العمل المكافآت عليهم في حين نجد أن 40% من المبحوثين في الكلية أقروا بعدم وجود عدالة في توزيع المكافآت على العاملين ويرجع ذلك إلى كون طريقة توزيع المكافآت والتي تتبناها المؤسسة لا ترتقي إلى مستوى تطلعات العاملين بناءً على هذا يمكن القول إن لكل عامل طريقة للحكم على مدى عدالة الكلية في توزيع المكافآت على الموظفين.

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم (13): كل من يبذل جهد يحصل على نفس المكافأة.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسب المئوية	التكرار	العينة
%30	12	أكد	%37,5	15	الاحتمالات نعم
%70	3	نسبياً			
			%62,5	25	لا
			%100	40	المجموع

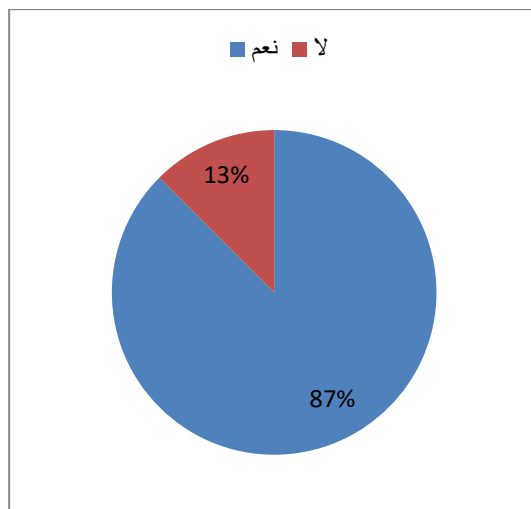


الشكل رقم (18): دائرة نسبية تبين كل من يبذل جهد يحصل على نفس المكافأة.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه الذي يبين كل من يبذل جهد يحصل على نفس المكافأة حيث 62,5% أقرروا أنه ليس كل من يبذل مجهود يحصل على نفس المكافأة في حين 37,5% يقرون أنه كل من يبذل جهد يحصل على نفس المكافأة وقد يرجع ذلك إلى وجود عدة أسباب منها العلاقات الشخصية، والمحابة والمحسوبية وهذا ما توصلنا إليه من خلال المقابلات مع الموظفين أثناء توزيع الاستمارات. أما فيما يخص الاطمئنان على المستقبل المهني من خلال ذلك فنجد 30% أقرروا أنهم مطمئنين على مستقبلهم المهني وهذا راجع ربما إلى طبيعة المنصب الذي يشغلونه والجو الملائم للعمل وعدالة في توزيع المكافآت والأجور الملائمة في حين 7,5% غير مطمئنين على مستقبلهم المهني وهذا راجع إلى عدم رضاهم عن المنصب وعدم وجود عدالة في توزيع المكافآت.

الجدول رقم 14: العدل في توزيع المكافآت والحوافز مصدر الرضا عن العمل والاستمرار في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%87,5	35	نعم
%12,5	5	لا
%100	40	المجموع



الشكل رقم (19): دائرة نسبية تبين العدل في توزيع المكافآت والحوافز مصدر الرضا عن العمل والاستمرار في المؤسسة.

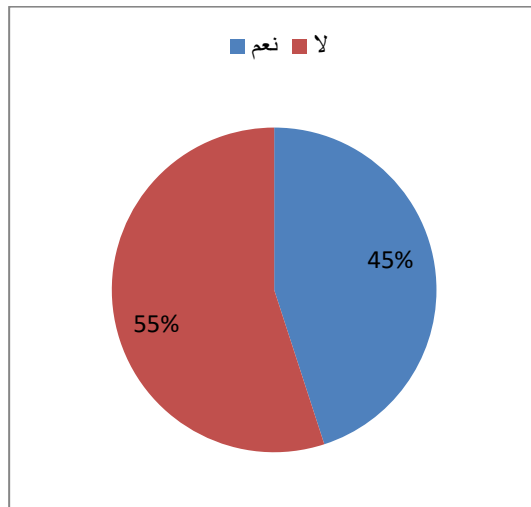
نلاحظ من خلال البيانات الكمية للجدول الذي يمثل العدل في توزيع المكافآت والحوافز ومصدر للرضا عن العمل والاستمرار في المؤسسة حيث نجد نسبة 87.5% من المبحوثين يقرون بأن العدل في توزيع المكافآت والحوافز هو مصدر الرضا عن العمل والاستمرار في المؤسسة في حين 12,5% من المبحوثين يقرون أن العدل في توزيع المكافآت والحوافز لا يعد مصدر للرضا عن العمل والاستمرار في المؤسسة. حيث نجد أن غالبية المبحوثين يرون أن العدل في توزيع المكافآت والحوافز لها دور مهم في زيادة رضاهم عن العمل واستمرارهم في المؤسسة. إذا تولد لديهم الشعور بالحماس والدافعية نحو التزامهم بعملهم وتعمل على تشجيعهم وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية لعملهم أما الذين يقرون أن العدل في توزيع المكافآت والحوافز ليس مصدر للرضا عن العمل فهم على الأغلب الموظفين الذين ليس لهم أهداف

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

يحققونها أو راجع ربما إلى ظروف العمل غير الملائمة كبعد مسافة السكن والروتين المتكرر جعلهم غير راضين عن عملهم.

الجدول رقم (15): يمثل فرصة الترقية متاحة أمام الجميع.

النسب المئوية		التكرار	الاحتمالات	
45%	45%	18	نعم	
55%	35%	14	لا	
	12,5%	5	العلاقات الشخصية	
	7,5%	3	المحاسبة	
100%		40	المجموع	



الشكل رقم (20): دائرة نسبية تبين فرصة الترقية متاحة أمام الجميع.

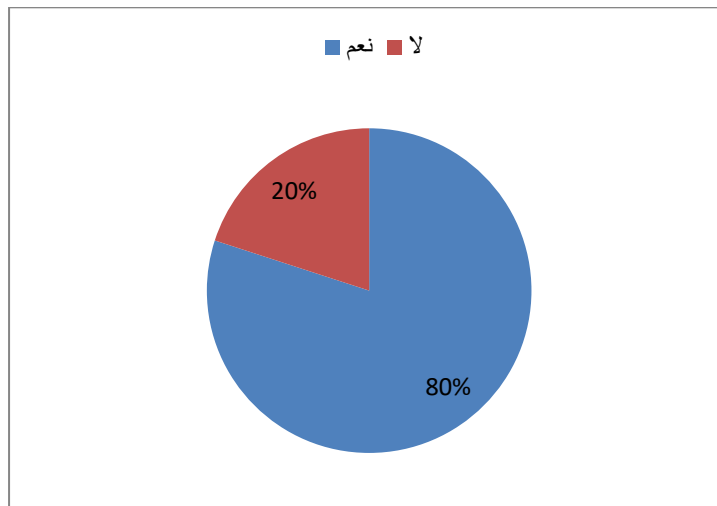
نلاحظ من خلال البيانات الكمية في الجدول رقم 14 أن 55% من المبعوثين أن فرص الترقية غير متاحة للجميع في الكلية، حيث أن 35% ارجعوا ذلك للعلاقات الشخصية بين الرؤساء والموظفين ثم تليها نسبة المحاببات بنسبة 12.5% ثم تليها المحسوبة بنسبة 7.5% فهذه النسبة قد تعكس النظرة السلبية للمبعوثين حول تساوي فرص الترقية وما يؤكد هذا ربما هو وجود موظفين من أصحاب الخبرة الكبيرة لا يزالون تحت مسمى عون مصلحة ولم يتم ترقيتهم بعد ما يدل أن الكلية تفتقر لممارسات الترقية واضحة وهذا ما تم التوصل إليه من خلال المناقشات الجانبية مع الموظفين في عدم تساوي فرص الترقية

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

مع الموظفين يؤدي إلى صراعات ونزاعات خاصة إذا لاحظ الموظفين أن من يحصل على الترقية ليس أهلا لها وهذا يؤثر على كونهم يعملون ويتعبون ولا يحصلون على الترقية وآخرون لا يقدمون شيء ويحصلون عليها هذا كله يضعف روح المبادرة والالتقان في العمل ما يدفعهم لترك العمل في المقابل نجد نسبة 45% من المبحوثين أقرروا أن فرص الترقية متاحة أمام الجميع وهو مرتبط بشكل مباشر بالمؤهل العلمي والأقدمية والكفاءة، فالأكاديمية لا تكفي وحدها لتكون معيارا محددًا للترقية وإنما لابد من توفر الكفاءة والمؤهل العلمي لأنهما يكسبان العامل خبرة ومهارة ومعرفة أهم التفاصيل الإدارية.

الجدول رقم 16: يمثل إخلاص الموظفين للمؤسسة.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	32	نعم
20%	8	لا
100%	40	المجموع



الشكل رقم (21): دائرة نسبية تبين يمثل إخلاص الموظفين للمؤسسة.

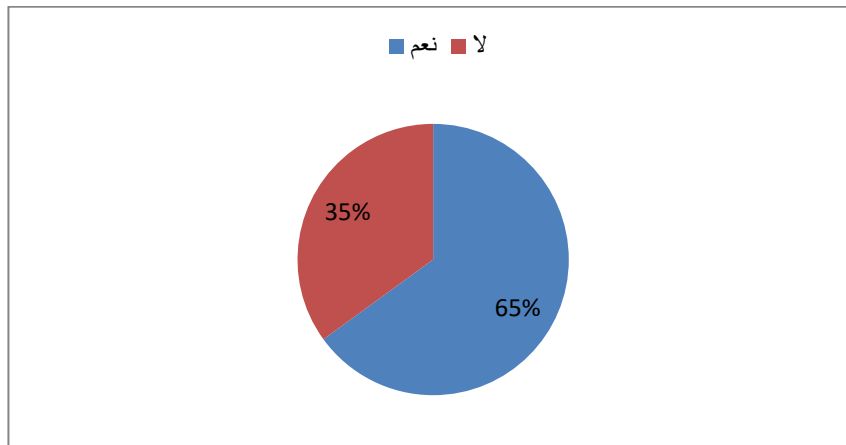
نلاحظ من خلال البيانات الكمية لجدول إخلاص الموظفين للمؤسسة حيث نجد أن الذين يقرون أن المؤسسة تستحق الإخلاص لها بنسبة 80% أما بالنسبة للموظفين الذين يقرون أنه لا يوجد إخلاص للمؤسسة وذلك بنسبة 20% وقد يرجع السبب في وجود الإخلاص للمؤسسة إلى شعورهم بالولاء والانتماء إلى المؤسسة وكذلك علاقات العمل الحسنة وحب العمل والرغبة في ممارسة العمل في تلك المؤسسة

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

بالإضافة إلى ذلك فإنها تحقق أهدافهم ووجود علاقة زمالة واستمرارها من أهم أهدافهم أما الفئة التي تقر بأن المؤسسة لا تستحق الإخلاص هم الذين لهم طموحات كبيرة ويرغبون في العمل في مؤسسة أخرى أو تغيير طبيعة عملهم أو منصبهم.

الجدول رقم(17):منصب العمل ومدى توافقه مع المؤهلات العلمية.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%65	26	نعم
%35	14	لا
%100	40	المجموع



الشكل رقم (22): دائرة نسبية تبين منصب العمل ومدى توافقه مع المؤهلات العلمية.

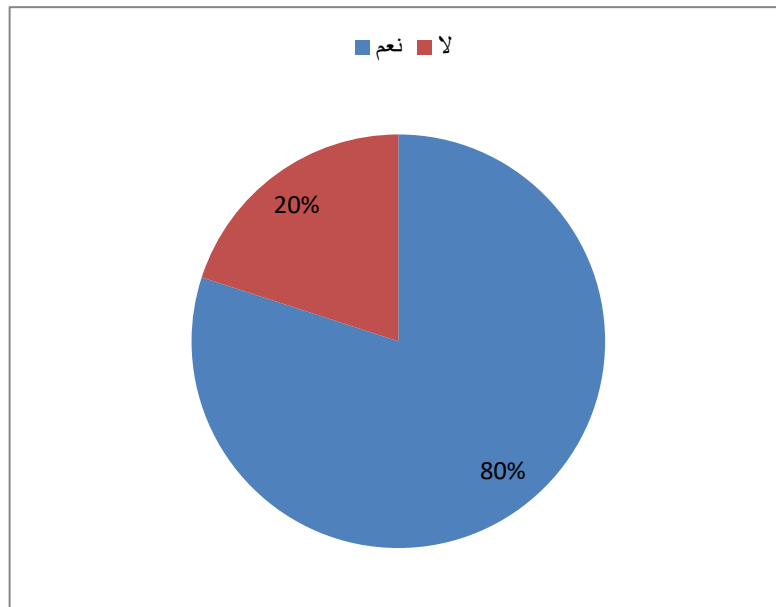
نلاحظ من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 65% من المبحوثين يقرّون أنهم يعملون ضمن تخصصهم بينما 35% أقرّ أنهم ليس ضمن تخصصهم ويمكن إرجاع ارتفاع نسبة المبحوثين الذين قرروا أنهم يزاولون عملهم ضمن تخصصهم إلى أن التخصص من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة إذ تعتمد عليه لتحقيق أهدافها بفعالية. وهذا ما أشار إليه تايلور في نظريته الإدارية العلمية إذ إن التخصص في العمل يجعل العامل يرغب فيه أكثر ويستمر بالكلية وهذا ما يدفعه إلى استخدام مهاراته وقدرته في أداء عمله، وهذا ما يزيد من الالتزام العامل تجاه عمله كما يقلل الوقت لتعلم العمل وتحقيق الذات فمن خلال المقابلة غير المباشرة مع المبحوثين تم التوصل إلى أن إتقان العمل مع

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

التخصص يزيد من استخدامهم للمهارات والقدرات، حيث أن التخصص يزيد من قدرة العامل في التحكم في عمله ويكون

الجدول رقم (18): إتاحة العمل لاستخدام المهارات لتطوير العمل وزيادة فعالية الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (23): دائرة نسبية تبين إتاحة العمل لاستخدام المهارات لتطوير العمل وزيادة فعالية الأداء.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية أعلاه أن 80% من المبحوثين أقروا بأن العمل يتيح لهم فرصة استخدام مهاراتهم لتطوير عملهم وزيادة فعالية أدائهم وهذا راجع ربما إلى تطابق المهام الموكلة إليهم مع المهارات التي يمتلكونها كما أن إيمانهم بقيم وأهداف المؤسسة قد يتيح لهم فرصة تطوير العمل بالإضافة إلى ذلك يوفر المناخ السائد فرصة إظهار إبداعات الأفراد وتحسين فعالية أدائهم. وهذا ما أشار إليه هنري فايول في نظرية التنظيم الإداري فيما أسماه مبدأ المبادرة ما يعني أن المؤسسة تتيح للعاملين فرصة طرح أفكارهم ومن ثم وضعها موضع التنفيذ وقيام الرؤساء بتشجيع هذا الاتجاه الذي يخدم المؤسسة ويؤدي لرضا المرؤوسين إشباع حاجات ورغبات الشخص الكفئ لتطوير المهارات في العمل يحتاج لجهد متواصل ومنظم لاكتساب مهارات جديدة والتي بدورها تساهم في الرفع من المستوى الوظيفي وبالتالي تزيد

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

من فعالية الأداء، بينما نجد 20% من الموظفين أقروا أن العمل لا يتيح لهم استخدام المهارات لتطوير العمل وزيادة فعالية الأداء. وهذا راجع إلى طبيعة المهام الموكلة لهم ويعتبرون أن العمل روتيني ممل يقتل روح العمل والإبداع ولا يسمح لهم بتطوير مهاراتهم.

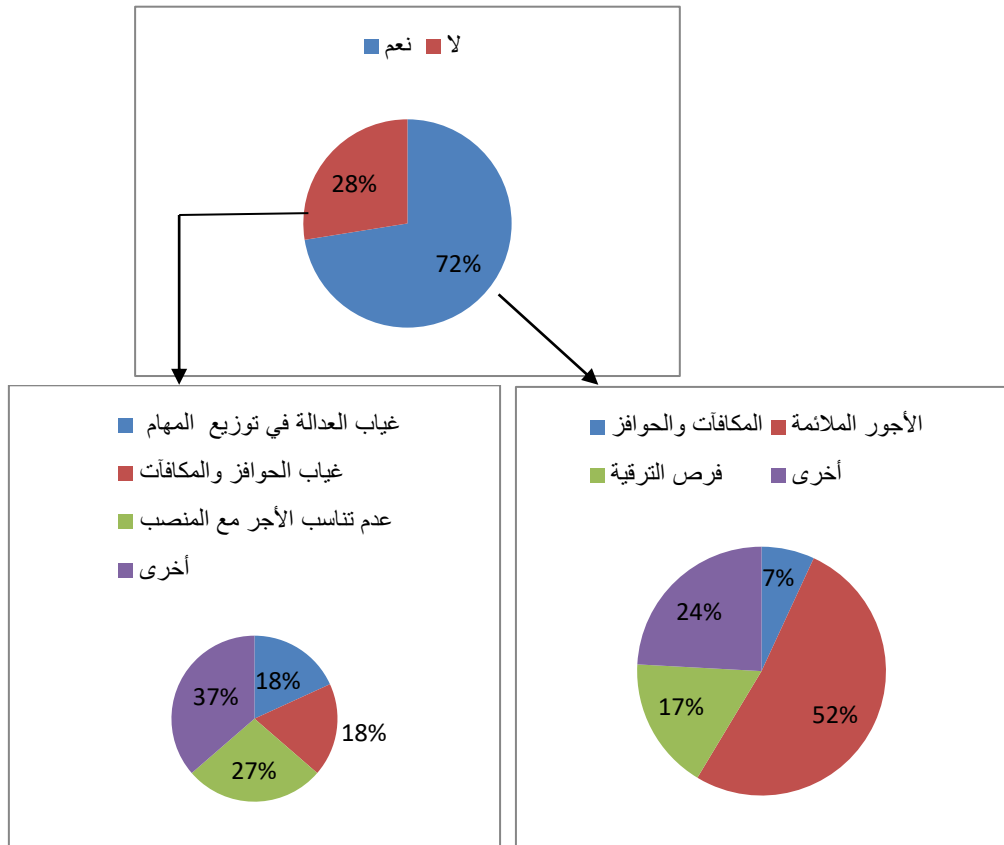
الجدول رقم (19): رغبة الموظفين في الاستمرار في المؤسسة

النسب المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
72.5%	5%	29	2	المكافآت والحوافز	نعم
	37.5%		15	الأجور الملائمة	
	12.5%		5	فرص الترقية	
	17.5%		7	أخرى	
27.52%	5%	11	2	غياب العدالة في توزيع المهام	لا
	5%		2	غياب الحوافز والمكافآت	
	7.5%		3	عدم تناسب الأجر مع المنصب	
	10%		4	أخرى	
%100		40		المجموع	

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 72.5% من المبحوثين أقروا برغبتهم بالاستمرار في العمل، بالرغم أن هناك فرص أفضل للعمل والمقدر عددهم بـ 29 موظف في الكلية، حيث نجد 37.5% من المبحوثين أقروا أن استمرارهم في العمل يرجع إلى الأجور الملائمة، وذلك ما يؤدي إلى شعورهم بالولاء للمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها، لتليها نسبة 15.5% من الذين أقروا أن استمرارهم في المؤسسة من أجل فرص الترقية المتاحة، في حين نسبة من الراغبين بالاستمرار في المؤسسة يقرون أن الاستمرار في المؤسسة قد يعود إلى المكافآت والحوافز المتاحة، في حين أن نسبة 17.5% أضافوا إجابات أخرى اختلفت بين الظروف المعيشية والجو الملائم للعمل، العطل في جميع

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

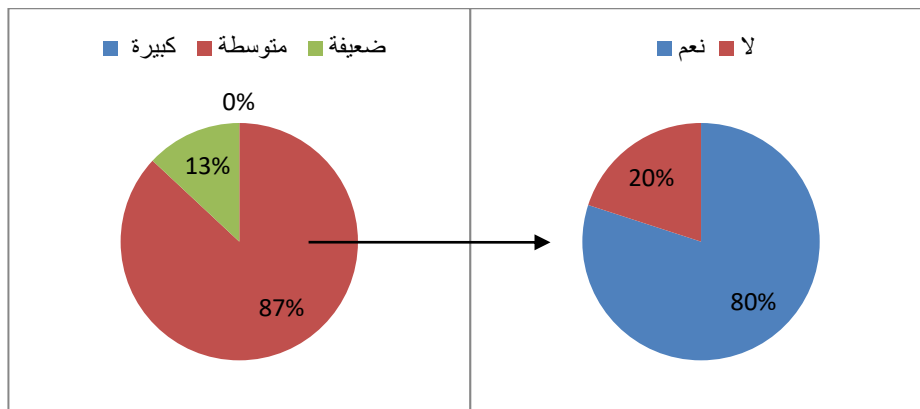
الفصول، ومواقيت العمل كل هذا يرجع ربما إلى حاجة العامل لإشباع حاجاته التي تشمل الحاجة إلى الاحترام والأمن، فحسب ما أشار إليه ماسلو في نظرية الحاجات فأشباع حاجات العامل المختلفة تحقق ولاءه و التزامه في التنظيم .بينما في المقابل نجد نسبة 7.5 من الموظفين لا يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة وذلك يعود إلى عدم تناسب الأجر مع المنصب، كما تتساوى نسبة 5 من المبحوثين الذين لا يرغبون بالاستمرار بالمؤسسة وذلك يرجع إلى غياب العدالة في توزيع المهام وغياب الأجر و الحوافز، في حين نجد نسبة 10 قدموا إجابات أخرى فكانت إجاباتهم كما يلي : البحث عن منصب اخر، جو عمل غير مريح، عدم تناسب الأجر مع المنصب، وذلك راجع إلى أن طموحاتهم كبيرة وتتجاوز طموحات المؤسسة وظروف العمل فيها.



الشكل رقم (24): دائرة نسبية تبين رغبة الموظفين في الاستمرار في المؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح الرضا عن العمل الحالي في المؤسسة.

النسب المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات
80%	22,6%	درجة الرضا عن العمل		نعم
		9	كبيرة	
		20	متوسطة	
	7,5%	3	ضعيفة	
	20%	8		لا
	100%	40		المجموع



الشكل رقم (25): دائرة نسبية تبين الرضا عن العمل الحالي في المؤسسة.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن 80% من المبحوثين أقرروا أنهم راضين عن العمل في المؤسسة وذلك أعلى نسبة 50% أقرروا أن درجة رضاهم عن العمل في المؤسسة متوسطة، أما نسبة 9% أقرروا أنها كبيرة، في حين نجد نسبة درجة الرضا ضعيفة ونسبتها منخفضة وذلك ب 7.5% . بينما نجد 20% من المبحوثين أقرروا أنهم غير راضين عن العمل في المؤسسة ويرجع سبب ذلك بالنسبة للفئة الراضية عن العمل أنهم يتحصلون على أجر ملائم كذلك وجود قناعة شخصية لديهم أن المؤسسة ستحقق لهم الأهداف التي وضعوها مسبقا وهذا ما لاحظناه في المقابلة. وكذلك تناسب المنصب مع المؤهل العلمي، أما الفئة الغير راضية عن العمل فيعود سبب ذلك إلى كثرة الأعمال ما يأخذ وقتا طويلا في العمل بالإضافة إلى وجود جهوية في التعامل بين الموظفين في حين بعض المبحوثين أقرروا

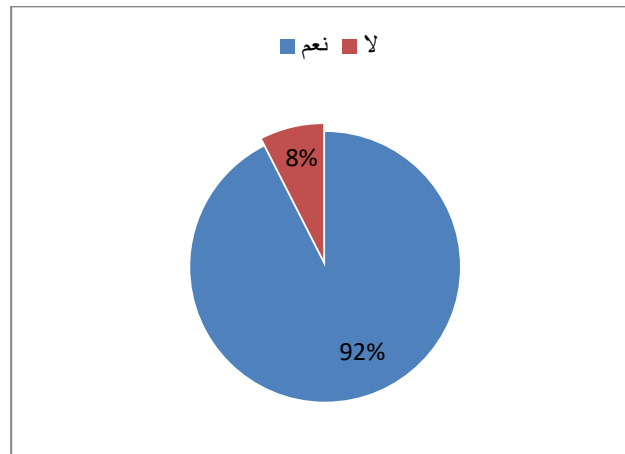
الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

أنهم يطمحون لمنصب أفضل وأعلى وعدم تناسب المنصب مع الأجر أو المؤهل العلمي أو عدم الرغبة في الاستمرار في العمل.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (21): يوضح المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
92,5%	37	نعم
7,5%	3	لا
100%	40	المجموع



الشكل رقم (26): دائرة نسبية تبين المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة.

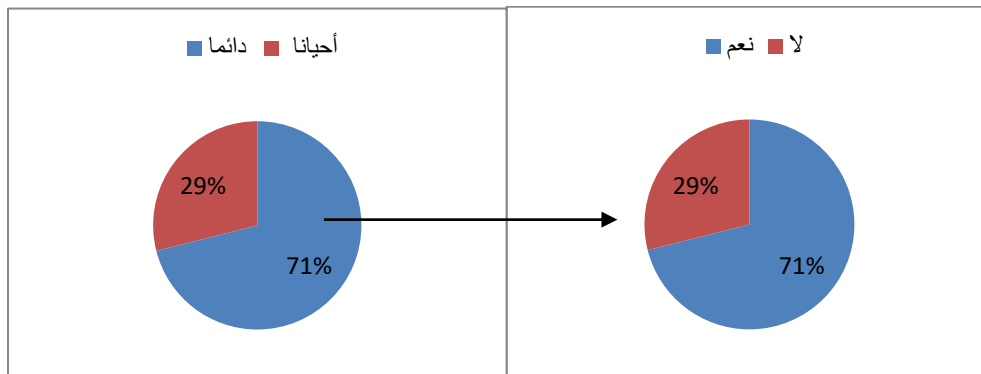
نلاحظ من خلال البيانات الكمية أعلاه المتعلقة بالمواظبة على الحضور في أوقات العمل المحددة أن 92.5% من المبحوثين يواظبون على الحضور في الأوقات المحددة أما بالنسبة للذين قرروا أنهم لا يحضرون في الوقت المحدد للعمل فكانت 7,5% وذلك يرجع سبب ارتفاع عن نسبة الموظفين الذين يواظبون في الحضور في الوقت المحدد للمؤسسة بسبب القوانين الصارمة والرقابة الدائمة في الكلية على الموظفين فهي تحتم عليهم الحضور إلى العمل في الوقت المحدد خوفا من العقوبة أو إجراءات أخرى تهدد منصب العمل وهذا ما أشار إليه تايلور في نظرية الإدارة العلمية كما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في حين نجد أن المبحوثين الذين لا يواظبون على الحضور في الوقت المحدد وتعتبر نسبة

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

ضئيلة ويمكن إرجاعها إلى أبعد مكان العمل وذلك بحسب ما أدلى به العاملين خلال الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى وجود الفئة التي تتمتع بالسلطة والمكانة فلا يسلب عليها أي عقاب.

الجدول رقم(22): يوضح الالتزام بالمسؤوليات الموكلة للموظف.

النسب المئوية		التكرار		العينة	الاحتمالات
%95	%67,5	38	يكون ذلك	نعم	
			دائما		
	أحيانا				
	%27,5				
	%5		2	لا	
	%100		40	المجموع	



الشكل رقم (27): دائرة نسبية تبين الالتزام بالمسؤوليات الموكلة للموظف

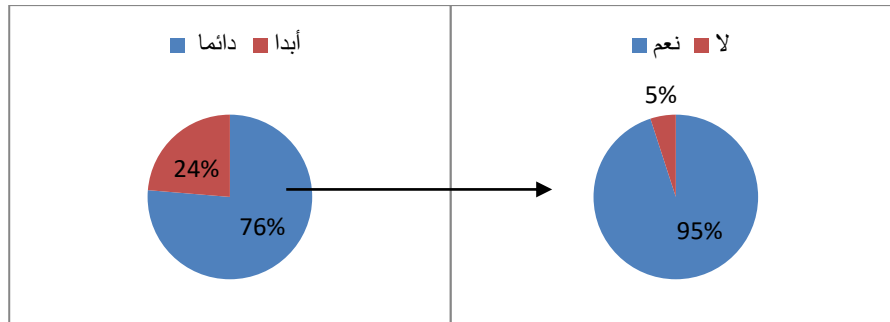
نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في جدول الالتزام بالمسؤوليات الموكلة للموظف حيث نجد نسبة 95% يلتزمون بالمسؤوليات الموكلة إليهم، في حين نجد نسبة 67.5% أقر أنهم يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم بصفة دائمة بين ما نسبة 27.5% يقرون بأنهم أحيانا فقط يلتزمون بأداء الأعمال الموكلة إليهم ويمكن ارجاع الالتزام الدائم لأداء المهام إلى طبيعة عمل المؤسسة ونشاطهم الدائم ما يتطلب إنهاء الأعمال في وقتها، فالنشاط الإداري في الكلية يستدعي إنهاء التعاملات الإدارية في وقتها لعدم تعطيل العمل في المؤسسة في حين نجد نسبة 5% من الموظفين الذين لا يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم وذلك يرجع إلى كثرة الضغوط بسبب كثرة الأعمال أو قد تعود إلى طبيعة شخصية الأفراد فهناك

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

أفراد يتمتعون باللامبالاة وعدم الاهتمام بما يجب القيام به وقضاء الوقت في الأحاديث الجانبية بعيدا عن نطاق العمل وهذا ما لاحظناه في الجولة الاستطلاعية.

الجدول رقم (23): يوضح تقييد العاملين بالتعليمات والأوامر المعمول بها في المؤسسة.

النسب المئوية		التكرار		العينة	الاحتمالات
%95	%72,5	38	يكون ذلك	نعم	
			دائما		
			أحيانا		
	%22,5				
%5		2		لا	
%100		40		المجموع	



الشكل رقم (28): دائرة نسبية تبين تقييد العاملين بالتعليمات والأوامر المعمول بها في المؤسسة.

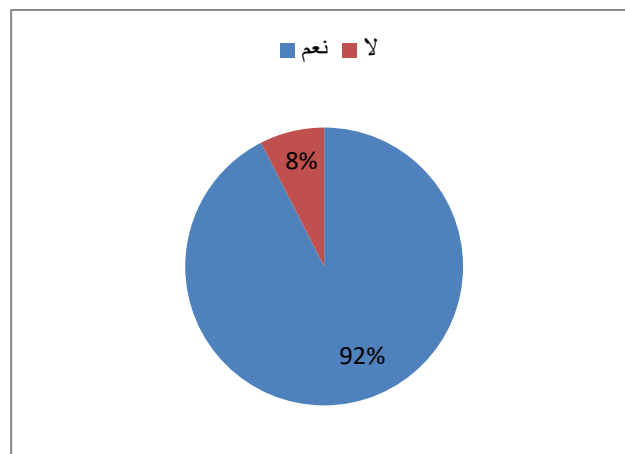
يتبين من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بجدول تقييد العاملين بالتعليمات والأوامر المعمول بها أن 95% من المبحوثين أقرّوا أنهم يتقيدون بالتعليمات والأوامر المعمول بها في المؤسسة، حيث نجد نسبة 72,5% من الموظفين يتقيدون بالتعليمات بصفة دائمة وقد يرجع ذلك إلى التقيد بطبيعة العمل في الكلية وأيضاً إلى الالتزام بالقوانين الصادرة إليهم من قبل الرئيس المباشر وكذلك انضباطهم في العمل واتباعهم السلوك الجيد وذلك حفاظاً على السير الحسن للعمل داخلها فتقيد الموظفين بالتعليمات والأوامر المعمول بها في المؤسسة راجع إلى صرامة النظام المطبق داخل المؤسسة وفي حالة عدم الالتزام بالتعليمات بالأوامر سيتعرض الموظف لعقوبات كالتهديد بمناصب العمل، وهذا ما أشار إليه تايلور في نظريته الإدارة العلمية كما نجد 22,5% من الموظفين يتقيدون أحيانا بالتعليمات والأوامر المعمول بها وذلك

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

يعود إلى أصحاب السلطة والمكانة الذين لا يسلط عليهم أي عقاب. في حين نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين 5% أقرروا أنهم لا يتقيدون بالتعليمات والأوامر المعمول بها في المؤسسة وقديمين إرجاع ذلك إلى كثرة الأعمال في المؤسسة أو إلى وجود حساسية بين العاملين وبعض الرؤساء المباشرين ترجع إلى خلافات وصراعات حصلت بينهم.

الجدول رقم (24): يوضح احترام القانون الداخلي للمؤسسة.

النسب المئوية		التكرار	العينة الاحتمالات
%92,5		37	نعم
%7,5	%5	يعود ذلك إلى أن القانون	لا
		غير عادل 2	
	شكلي 1		
%2,5		3	
%100		40	المجموع



الشكل رقم (29): دائرة نسبية تبين احترام القانون الداخلي للمؤسسة

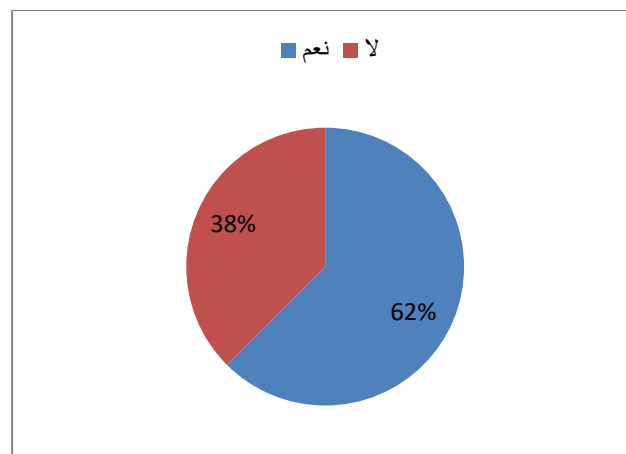
نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول المتعلق باحترام القانون الداخلي للمؤسسة أن نسبة 92.5% من المبحوثين أقرروا أنهم يحترمون القانون الداخلي للمؤسسة وهذا راجع ربما إلى طبيعة العمل في المؤسسة وصرامة القوانين الداخلية. فالمؤسسة لا تتسامح مع العاملين عند ارتكابهم للمخالفات

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

وكذلك لاتباعها لإجراءات الفصل عن العمل أو الخصم من الأجر وتقديم إنذارات وهذا ما تم التوصل إليه خلال الدراسة الاستطلاعية في حين نسبة الذين أقروا أنهم لا يحترمون القانون الداخلي للمؤسسة قدرت ب7,5% أقروا 5% منهم أنهم لا يحترمونه لأنه غير عادل أي أن ليس كل الموظفين لا تطبق عليهم التعليمات بينما 2,5% يرى بأنه شكلي فقط فلا يمكن تطبيق القرارات التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة بجدية.

الجدول رقم (25): يوضح تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العمال بنفس الطريقة.

النسب المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات
62,5%	20%	25	يؤدي ذلك	نعم
	20%		الالتزام بالقوانين 9	
	22,5%		تحقيق العدالة بين الجميع 8 ضبط مسير العمل 2	
37,5%		15		لا
100%		40		المجموع



الشكل رقم (30): دائرة نسبية تبين تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العمال بنفس الطريقة.

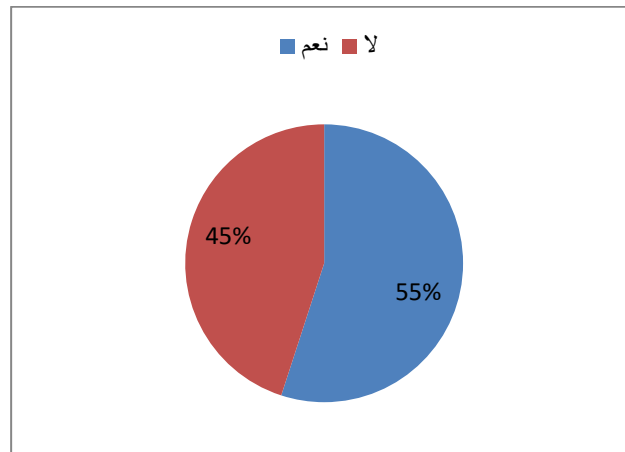
من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلى نلاحظ أن أغلب المبحوثين أقروا أن تطبيق اللوائح التنظيمية على جميع العمال يكون بنفس الطريقة وذلك بنسبة 62,5% في حين نجد أن 22,5%

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

من المبحوثين أقرروا أن تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العمال بنفس الطريقة يؤدي حتما إلى الالتزام بالقوانين في حين نجد أن نسبة 20% يقرون أن تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بين جميع العمال بنفس الطريقة يؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية بين جميع العمال وهي نسبة تتساوى مع الذين أقرروا أن ذلك يؤدي إلى ضبط سير العمل وقد يرجع ذلك إلى حسن التسيير وممارسة الشفافية، في المقابل نجد نسبة 37.5% يقرون ان تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية لا يكون بنفس الطريقة على جميع العمال ويرجع ذلك إلى وجود المحسوبية، والوساطة، العلاقات الشخصية، ووجود صراعات بين بعض الأطراف.

الجدول رقم (26): خضوع جميع العمال لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم الأخطاء المهنية ذاتها.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55%	22	نعم
45%	18	لا
100%	40	المجموع



الشكل رقم (31): دائرة نسبية تبين خضوع جميع العمال لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم الأخطاء المهنية ذاتها.

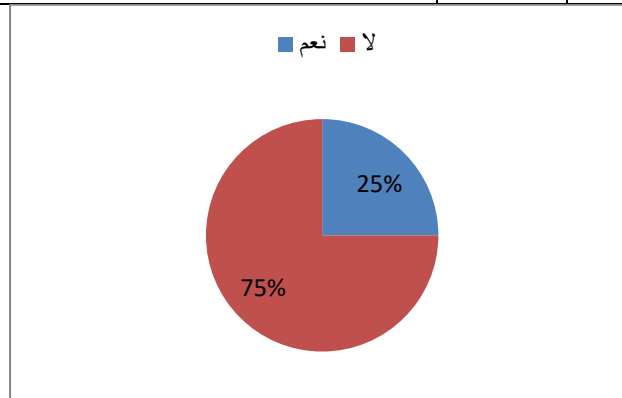
نلاحظ من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه الذي يمثل خضوع جميع العمال لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم الأخطاء المهنية ذاتها حيث نجد 55% من المبحوثين يقرون أن جميع العمال يخضعون لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم الأخطاء المهنية إلا أن المؤسسة تملك نظام

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

تأديبي صارم ويتم تسليط العقوبات حسب درجة الخطأ ويبدأ من الإنذار إلى غاية عقوبة الفصل النهائي وكذلك يرجع إلى صرامة القوانين والإجراءات المتبعة في المؤسسة أما بنسبة 45% من المبحوثين أفروا أنه لا يتم خضوع العاملين لنفس العقوبات التأديبية ويعود ذلك إلى أن هناك أفراد في المؤسسة لا تطبق عليهم القوانين ذاتها وهذا راجع إلى قربهم من السلطة أو امتلاكهم للنفوذ حيث ان عدم التعرض للعقوبات عند ارتكاب الخطأ يعد خرقاً لمبدأ العدالة الإجرائية.

الجدول رقم (27) : يوضح التعرض للعقوبة بسبب الأخطاء المهنية ومدى تقبلهم لها.

النسب المئوية		التكرارات	الاحتمالات	النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
7,5%		3	نعم	25%	10	نعم
17,5%		7	لا			
		تحديد لماذا؟				
25%	7,5%	عدم التوافق مع جمع الخطأ 3				
	2,5%	اتباع المصالح الشخصية 1				
	2,5%	التمييز بين العمال 1				
	5%	أخرى: 2 الأخطاء عادية لا تستوعب فرض عقوبات				
				75%	30	لا
100%		40		100%	40	المجموع



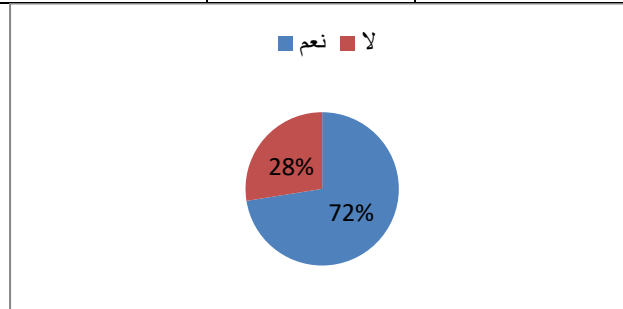
الشكل رقم (32): دائرة نسبية تبين التعرض للعقوبة بسبب الأخطاء المهنية ومدى تقبلهم لها.

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بجدول تعرض الموظفين للعقوبة بسبب الأخطاء المهنية ومدى تقبلهم لها أن 75% من المبحوثين أقرروا أنهم لم يسبق لهم التعرض للعقوبة بسبب الأخطاء، وقد يرجع هذا إلى حرص العاملين على أداء عملهم بدقة وبأسلوب جيد، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية أن العاملين يحرصون على العمل وأدائه دون أخطاء وذلك حسب طبيعة العمل في الكلية فإنه يتم مراقبة العمل مباشرة عند القيام به وذلك لأن طبيعة النشاط الإداري يتم في المكاتب الإدارية بالوسائل التكنولوجية (الكمبيوتر)، في حين نجد نسبة 25% من الموظفين أقرروا أنه سبق لهم أن تعرضوا لعقوبة خلال ارتكابهم للخطأ المهني، حيث نجد نسبة 7.5% تقبلوا العقوبة بشكل عادي، في حين نجد نسبة 17.5% لم يتقبلوا العقوبة بشكل عادي وأرجع ذلك إلى عدم توافق العقوبة مع حجم الخطأ وذلك بنسبة 7.5% في حين 2.5% لم يتقبل العقوبة بسبب اتباع المصالح الشخصية، إضافة إلى 2.5% لم يقبل العقوبة وأرجع ذلك إلى التمييز بين العمال، في حين 5% من الموظفين قدموا إجابة أخرى لعدم تقبلهم العقوبة وهي أن الأخطاء عادية لا تستوجب فرض عقوبات ويمكن إرجاع عدم تقبل الموظفين للعقوبات إلى أن المؤسسة تتغاضى عن المجهودات المبذولة من طرف العامل في فرض العقوبة وأيضا إلى وجود إجراءات تنظيمية سلبية بسبب وجود بعض الأفراد ذوي النفوذ في المؤسسة لخدمة مصالحهم الشخصية ومنه فأصحاب المواقع الدنيا هم من تطبق عليهم الإجراءات بصرامة.

الجدول رقم 28: يوضح الإجراءات الإدارية واتسامها بإنصاف العدالة.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
72,5%	29	نعم
27,5%	11	لا
100%	40	المجموع



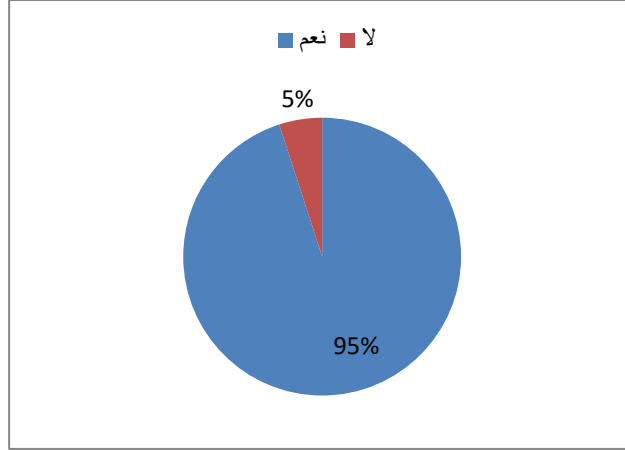
الشكل رقم (33): دائرة نسبية تبين الإجراءات الإدارية واتسامها بإنصاف العدالة.

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن 72,5% أقرروا أن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف والعدالة، في حين نجد نسبة 27.5% أقرروا أن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف والعدالة، حسب هذه النتائج نجد أن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف بنسبة كبيرة وبشكل عادل على موظفي الكلية وهذا من أجل سيادة نظرة جيدة حول المؤسسة وكذلك القيام بالمهام الوظيفية بشكل جيد فطبيعة النشاط الإداري للمؤسسة ومكانتها تقتضي تطبيق الإجراءات الإدارية بشكل سليم ولا تسمحوا بظهور خلافات وهذا يفرض عليها تبني سياسة عادلة في التعاملات وما ينتج عنها انجاز الأعمال بسهولة وتقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين وكذلك رفع الثقة المتبادلة بين الموظفين من جهة وبين العاملين والمؤسسة من جهة أخرى. فاحساس الموظفين بالمساواة في تطبيق الإجراءات المطبقة في المؤسسة تتسم بالإنصاف وذلك يرجع ربما إلى وجود عدالة ونزاهة في تطبيق الإجراءات وبالتالي انضباط العمال والتزامهم بالعمل في المؤسسة في المقابل نجد نسبة قليلة من المبحوثين الذين أقرروا أن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف والعدالة، وذلك راجع إلى العلاقات الموجودة بين مختلف الأفراد ووجود بعض الطبقية بين مختلف مستويات الإدارة أو تكوين علاقات مع مراكز الإدارة العليا وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية أن الموظفين القدامى لا يشعرون بعدم العدالة في تطبيق الإجراءات الإدارية وهذا يرجع لإيمانهم القوي أن الإدارة لن تتخذ بشأنهم إجراءات إدارية سواء خاصة في إحداث تغييرات في المناصب أو توزيع المسؤوليات والمهام الوظيفية لأن لهم أقدمية وخبرة في العمل فطبيعة سياسة المؤسسة عدم تعاملها بهذا الأسلوب بل تختار الموظفين حسب معايير مختلفة (كالمؤهل العلمي والقدرات الجهد المبذول). أو ترجع عدم عدالتها في التطبيق إلى وجود استثناءات مع أصحاب النفوذ.

الجدول رقم (29): يوضح بذل قصارى الجهد في العمل.

النسب المئوية	التكرار	العينة
%95	38	نعم
%5	2	لا
%100	40	المجموع

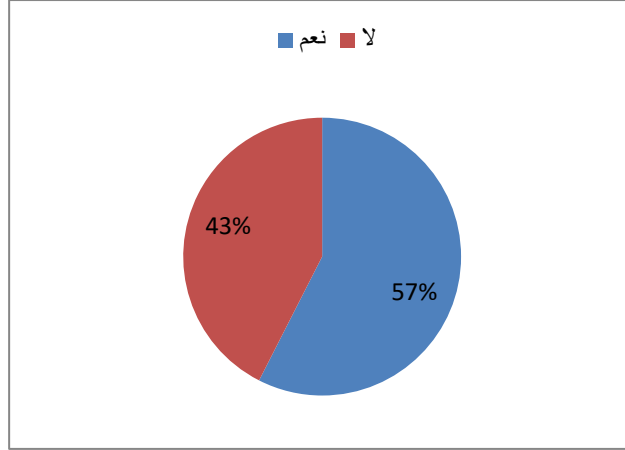


الشكل رقم (34): دائرة نسبية تبين بذل قصارى الجهد في العمل.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن 95% من المبحوثين أقرّوا أنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل في حين نجد 5% من المبحوثين أقرّوا أنهم لا يبذلون قصارى جهدهم في العمل، ويعود ذلك الارتفاع في نسبة الموظفين الذين يبذلون قصارى جهدهم في العمل ويرجع ذلك إلى أن موظفي الكلية ينجزون عملهم بجدية وتفاني وهذا راجع ربما إلى القوانين التي تفرضها المؤسسة على الموظفين إذ لاحظنا وجود مراقبة مع الموظفين من جهة كما أن الموظفين وجدوا غاياتهم تتحقق من خلال بذلهم قصارى جهدهم في العمل لذلك قرروا العمل بتفاني فهم دائما ينظرون للبدائل المتاحة من جهة أخرى، أما بالنسبة للفئة التي أقرت بعدم بذلها قصارى جهدها في العمل وهذا راجع لكونها غير راضية عما تقدمه المؤسسة وعلى طبيعة معاملتها في هذا قررت أن تنقص من أداء عملها في المؤسسة لتوقعها أن بذله الجهد لن يحقق لها الأهداف التي وضعتها مسبقا.

الجدول رقم (30): يمثل توزيع برامج التكوين بطرق عادلة بين جميع العمال.

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
57,5%	23	نعم
42,5%	17	لا
100%	40	المجموع

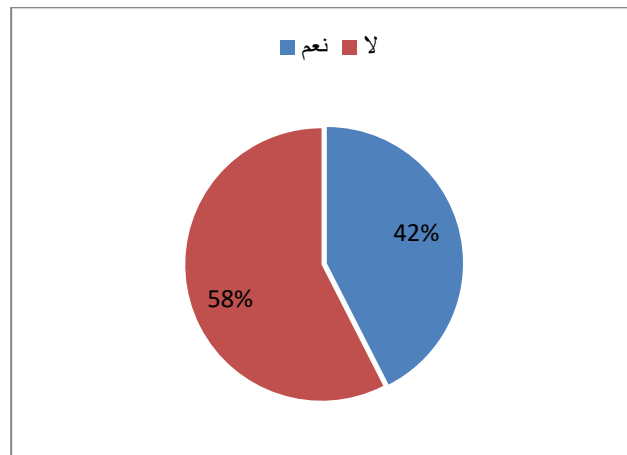


الشكل رقم (35): دائرة نسبية تبين توزيع برامج التكوين بطرق عادلة بين جميع العمال.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع برامج التكوين بطرق عادلة بين جميع الموظفين. حيث نجد نسبة 57.5% أقرروا أن هناك عدالة في توزيع برامج التكوين بين جميع الموظفين وهذا راجع ربما لاهتمام الموظفين بالعمليات التكوينية، مما يساعدهم على فهم القرارات الإدارية الموجهة لهم مما يزيد من فعالية الأداء وتقادي الوقوع في الأخطاء كما يقلل من فرص ترك العمل والتأقلم في جو العمل بسرعة كما يزيد من نسبة الالتزام في المؤسسة، وفي المقابل نجد نسبة 42.5% أقرروا أن برامج التكوين لا توزع بطرق عادلة بين جميع العمال وأرجع ذلك إلى أن الوظيفة لا تتطلب تكوين وذلك لأنهم يعملون في مجالهم، كما أرجعوا أيضا إلى العلاقات الشخصية والمحابة ودورها في توزيع برامج التكوين على الموظفين.

الجدول رقم (31): يمثل تعامل الإدارة المختلف مع العمال أمرا عاديا.

النسب المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات
%42,6		17		نعم
57,5	%20	سلوك العامل	- تقبل الأمر واعتباره أمر تنظيمي عادي - ضعف الولاء والاحترام والارتباط في المؤسسة	لا
	37,5			
%100		40		المجموع



الشكل رقم (36): دائرة نسبية تبين تعامل الإدارة المختلف مع العمال أمرا عاديا.

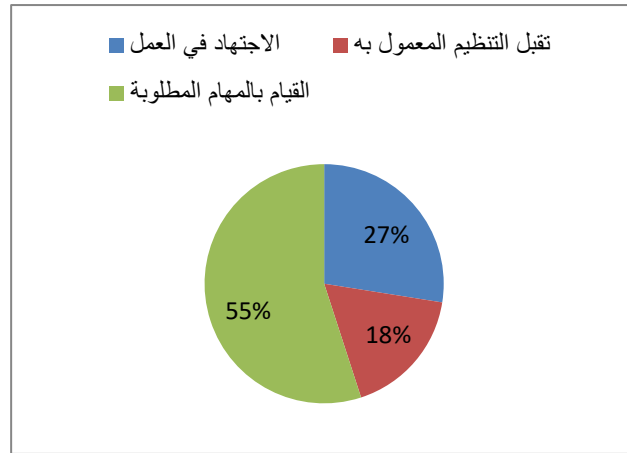
نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه الذي يمثل تعامل الإدارة المختلف أمرا عاديا حيث نجد 57.5% من المبحوثين أقرروا أن تعامل الإدارة المختلف مع العمال ليس أمرا عاديا، في حين نجد 42.5% أقرروا أن تعامل الإدارة المختلف أمرا عاديا مع العمال ترجع ارتفاع نسبة الفئة التي أقرت أن ذلك ليس أمرا عاديا وذلك لما يترتب عنه من صراعات بين الموظفين والاختلاف فيما بينهم وشعورهم بعدم العدالة وعدم الرضا وهذا ما يولد لديهم الشعور بالحقد والكراهية فيما بينهم وهذا ما يؤثر على سلوك الموظف حسب إجابات المبحوثين نجد 20% تقبلوا الأمر واعتبروه أمر تنظيمي عادي، في حين نجد 37.5% أقرروا أن سلوك العامل يتغير ليصبح يتسم بضعف الولاء والالتزام والارتباط بالمؤسسة. في

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

المقابل نجد نسبة 42.5% اقروا أن تعامل الإدارة المختلف مع العمال أمر عادي ذلك أن طبيعة العمل الرسمية في تطبيق القوانين الإدارية.

الجدول رقم 32:يمثل الطريقة التي تبين الالتزام باتجاه المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
الاجتهاد في العمل	11	27,5%
تقبل التنظيم المعمول به	7	17,5%
القيام بالمهام المطلوبة	22	55%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (37): دائرة نسبية تبين الطريقة التي تبين الالتزام باتجاه المؤسسة.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في جدول الطريق التي تبين الالتزام تجاه المؤسسة أن 55% من الموظفين أقرروا أن الطريقة التي تبين التزامهم تجاه المؤسسة تكون عن طريق القيام بالمهام المطلوبة فهي الطريقة الأفضل والأمثل التي تبين مدى التزامهم ورضاهم عن عملهم فيقومون بالمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، في حين نجد أن 27.5% من المبحوثين أقرروا أن الطريقة التي تبين التزامهم تجاه المؤسسة هي الاجتهاد في العمل فإذا كان الموظفين يجتهدون في عملهم أي يبذلون قصارى جهدهم ولديهم الرغبة في بدء الأعمال إضافية فهذا بالضرورة يبين التزامهم للمؤسسة والرغبة في تحقيق أهدافها، في حين نجد 17.5% يذهبون الى تقبلالتنظيم المعمول به للتعبير عن التزامهم وانتمائهم للمؤسسة. ومنه نستنتج أن الطريق التي يبين بها الموظفون التزامهم للمؤسسة تعدد فهي مقرونة في الغالب بمدى تحقق العدالة وخاصة عدالة المعاملات، حيث أنه كلما كانت هذه الإجراءات متوفرة وتتسم

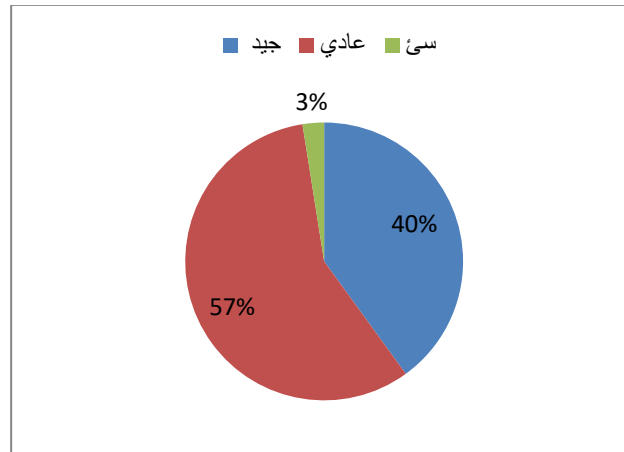
الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

بالعدل والإنصاف كلما أبدى الموظفين ردت فعل إيجابية اتجاه المؤسسة وفي الغالب تتمثل في القيام بالمهام المطلوبة، الاجتهاد في العمل، تقبل النظام أو التنظيم المعمول به، وهي مؤشرات تدل على الانضباط داخل المؤسسة.

ثالثا :عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم 33: يوضح كيفية التعامل مع الموظفين في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
جيد	16	40%
عادي	23	57,5%
سئ	01	2,5%
المجموع	40	100%

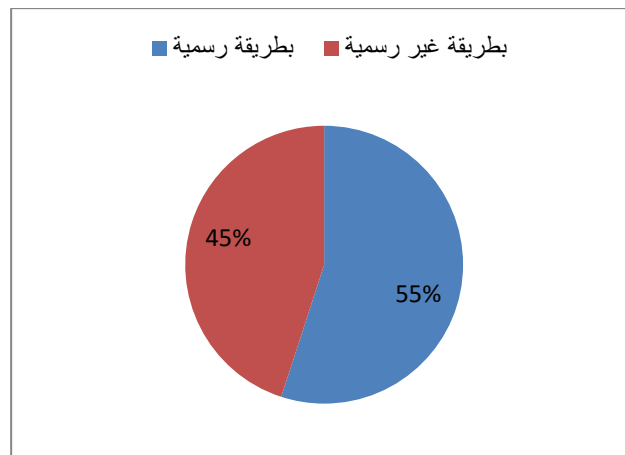


الشكل رقم (38): دائرة نسبية تبين كيفية التعامل مع الموظفين في المؤسسة.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في جدول أعلاه كيفية التعامل مع الموظف في المؤسسة أن 57.5% من المبحوثين أقرروا أنه يتم التعامل معهم في المؤسسة بشكل عادي، وذلك راجع ربما لطبيعة الرئيس ونوع المعاملة التي يتعامل بها مع الموظفين باعتبار الكلية مؤسسة إدارية تتعامل بطريقة رسمية مع الموظفين. في حين نجد نسبة 40% أقرروا أن طريقة التعامل مع الموظف في المؤسسة جيدة ويعود ذلك إلى وجود جو من الاحترام والتقدير فيما بينهم والمعاملة الحسنة باعتباره واجب إنساني ومهني في حين نجد نسبة 2.5% أقرروا أنه يتم التعامل معهم بطريقة سيئة ويعود ذلك لأسباب شخصية خاصة بهم.

الجدول رقم (34): يمثل تقييم العلاقة مع الزملاء.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
بطريقة رسمية	22	55%
بطريقة غير رسمية	18	45%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (39): دائرة نسبية تبين تقييم العلاقة مع الزملاء.

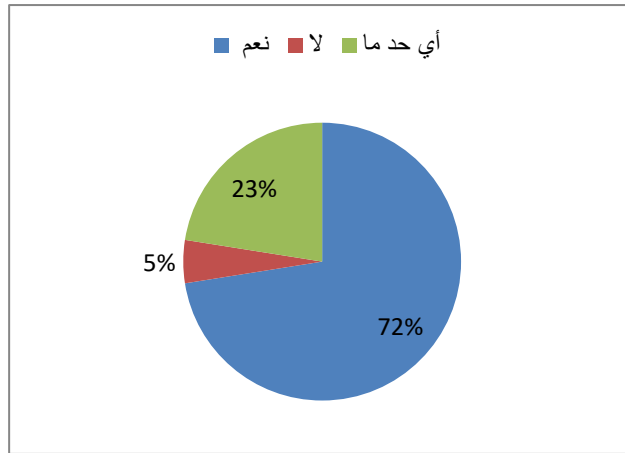
نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه الذي يوضح تقييم العلاقة مع الزملاء نجد أن نسبة 55% أقرروا بأن العلاقة بين الزملاء علاقة رسمية، وهذا راجع ربما إلى حرص هذه الفئة على أداء عملهم والاهتمام به وأيضا إلى النظر الفوقية بين الموظفين كالاختلاف في الوظيفة التي يشغلها الموظف أو المركز الذي يشغله وعدم الدخول في علاقات غير رسمية تؤثر على أدائه للعمل وهذا ما قد أشار إليه تايلور في نظرية الإدارة العلمية وذلك من خلال مفهوم استبعاد العلاقات الإنسانية في العمل أي عدم ادخال العلاقات الشخصية في العمل، في حين نسبة 45% أقرروا بان العلاقات الغير الرسمية مع الموظفين تمنح لهم دوافع إيجابية وراحة نفسية، وكذا تعزيز علاقات التعاون والترابط فيما بينهم وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالأمان وطرح أفكارهم وانشغالاتهم حول ما يجدونه صعب، الموظفين يعتمدون على الطابع الرسمي وذلك لضمان سير الأعمال بصورة جيدة ولكن هذا لا يعني ضرورة وجود علاقة إنسانية وشخصية بين الموظفين وهو ما قد أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية. حيث أن فعالية الأفراد تقترن بالإشراف الغير المباشر وهامش الحرية الممنوحة للموظفين. فالموظفون يميلون إلى مقارنة

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

أنفسهم مع غيرهم من الموظفين من حيث المساواة والإنصاف في المعاملة وهذا دافع قوي لخلق نوع من الالتزام والرغبة في البقاء والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 35: يمثل معاملة الرئيس للموظف بنفس معاملة الزملاء في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	29	72,5%
لا	2	5%
أي حد ما	9	22,5%
المجموع	40	100%

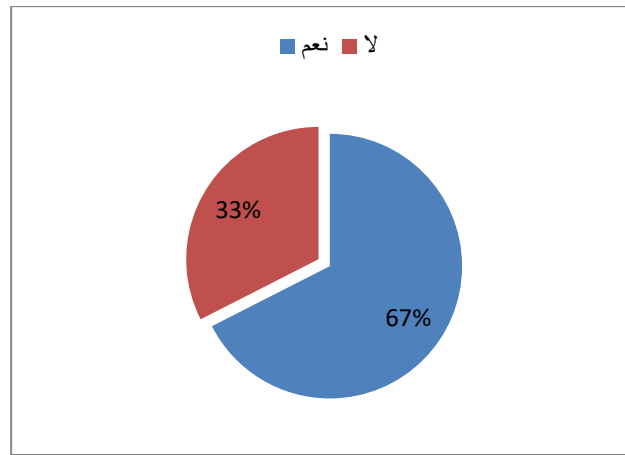


الشكل رقم (40): دائرة نسبية تبين معاملة الرئيس للموظف بنفس معاملة الزملاء في العمل.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه الذي يبين معاملة الرئيس للموظف بنفس معاملة الزملاء في العمل حيث نجد نسبة 72.5% من المبحوثين أقروا أن معاملة الرئيس للموظف بنفس معاملة الزملاء في العمل إذ أن الرئيس يضعهم في نفس المستوى ولا يحدث بينهم أي اختلافات ولا يدخل في ذلك العلاقات الشخصية بل يعاملهم بنفس المعاملة بدون تمييز وذلك لضمان سير العمل بوتيرة جيدة وعدم فتح المجال للخلافات بين الموظفين والإدارة أو بين الموظفين في حين نجد نسبة 22.5% أقروا أن معاملة الرئيس للموظف بنفس معاملة الزملاء في العمل كانت حيادية (إلى حد ما)، فيرجع ذلك إلى تدخل العلاقات الشخصية والمحابة في حين نجد نسبة 5% أقروا أن الرئيس لا يعامل الموظفين بنفس المعاملة، وقد يرجع ذلك إلى أن قلة التواصل بين الرئيس وهؤلاء الموظفين لتباعد المهام والوظائف أو تباعد المكاتب أو وجود همزة وصل بينهم تحول دون تواصل مباشر بين الرئيس والموظف.

الجدول رقم 36: يمثل مدى استماع المؤسسة للإنشعالات التي يطرحها الموظف.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	27	67,5%
لا	13	32,5%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (41): دائرة نسبية تبين مدى استماع المؤسسة للإنشعالات التي يطرحها الموظف.

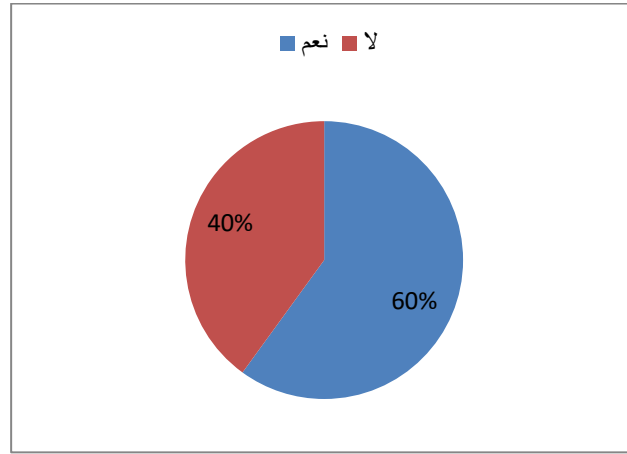
نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول الخاص بمدى استماع المؤسسة للإنشعالات التي يطرحها الموظف .حيث نجد نسبة كبيرة من الموظفين أقرروا أن المؤسسة تستمع للإنشعالات التي يطرحونها بنسبة 67.5% في حين نجد نسبة 32.5% أقرروا بعدم استماع المؤسسة لإنشعالاتهم المطروحة في أي ظرف من الظروف فيمكن تفسير هذه المعطيات الكمية بما أن النسبة الكبيرة من الموظفين الذين تستمع المؤسسة للإنشعالات التي يطرحونها وهذا يعني أنهم حقاً كانت عندهم مشاكل وطرحوها على رؤسائهم في العمل وتم حلها، وبالتالي فالأفراد يرون أن المؤسسة تهتم بهم وتستمع لإنشعالاتهم فهذا يخلق في ذواتهم مشاعر العاطفة ويستحدثون عن مؤسسة عن المزايا التي تقدمها لهم ويسعون إلى تقديم تضحيات من أجلها أثناء حاجتها لهم، في المقابل نجد النسبة القليلة المقدرة بـ 32,5% من الموظفين اعتبروا أن رؤسائهم لا يبذلون أي اهتمام بالتعرف على إنشعالاتهم حيث يعتمدون على الجانب الرسمي في تعاملاتهم معهم حيث صرح أحد الموظفين أن العلاقة التي تربطه برئيسه هي علاقة عمل رسمية في العام لديه جملة من المهام والأدوار المكلف بأدائها في وقتها المحدد مع السرعة في إنجازها وإتقانها حيث أن الرئيس يهتمه تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع نظام دقيق

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية ولتحقيق مبدأ العدالة مع كل العاملين من خلال المهام المكلفين بها لكي لا يشعر كل عامل بأنه أقل من زميله وبالتالي يؤدي إلى عدم رضاه.

الجدول رقم 37: يمثل الاستعداد لبذل عمل إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (42): دائرة نسبية تبين الاستعداد لبذل عمل إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

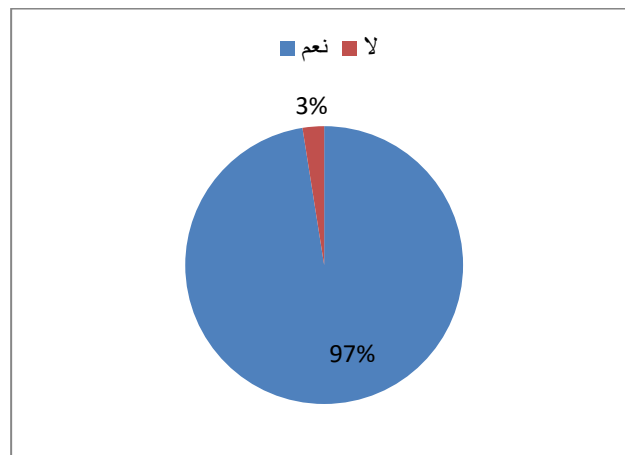
نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه على أن نسبة 60% من المبحوثين أقروا أنهم يملكون الاستعداد لبذل عمل إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتشير هذه النتيجة إلى وجود التزام لدى الموظفين لبذل مجهودات إضافية لضمان نجاح المؤسسة وتقديم خدمات أفضل ويساهمون على تطويرها ويحافظون على هيبة المؤسسة، كما يضمن مستقبل أفضل لهم وهذا ما جاءت به النظرية التبادلية أن الالتزام المستديم هو بدل الأفراد لمجهودات لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا للمصالح المتبادلة أي العملية التبادلية في تحقيق المصلحة لكلا الطرفين، وهذا ذهبت إليه نظرية القيمة حيث أن الفرد يوازن مجهوداته مع ما يحصل عليه من منافع، في حين نجد نسبة 40% من المبحوثين أقروا أنهم لا يملكون الاستعداد لبذل مجهودات إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة نظرا أن المؤسسة لا تقدر مجهوداتهم وكذلك لا تراعي ظروف الموظفين. إضافة إلى أنهم يرون أن أعمالهم أكبر من الأجور التي

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتقاضونها وبالتالي ليس لهم استعداد لبذل عمل إضافي لأن المؤسسة لا تحقق لهم أهدافهم وبالتالي لا يتحملون أي مسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 38 : يمثل الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وأسرارها المهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	39	97,5%
لا	1	2,5%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (43): دائرة نسبية تبين الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وأسرارها المهنية.

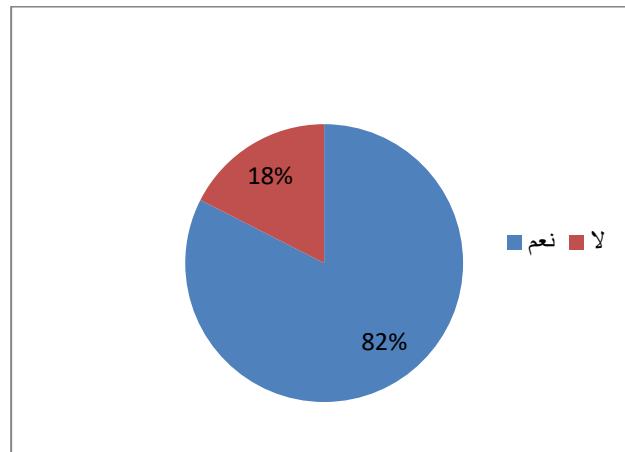
نلاحظ من خلال البيانات الكمية أعلاه المتعلقة بمحافظتة الموظفين على ممتلكات المؤسسة وأسرارها المهنية أن أغلبية الموظفين يحافظون على ممتلكات المؤسسة وأسرارها المهنية وذلك بنسبة 97.5%، في حين نجد نسبة 2.5% لا يحافظون على الممتلكات والأسرار المهنية للمؤسسة، فهذا راجع إلى اتفاق الفكر الإداري على ما ذهبت إليه التشريعات والقوانين على أهمية تحديد المهام والواجبات التي تفرض على جميع الموظفين القيام بها بصفة عامة، لكي يسترشد بها الرؤساء الذين يشرفون عليها كإحدى مستلزمات التنظيم وضمان حسن الإدارة وتوزيع الصلاحيات في ضوء المسؤوليات، ومن أهم هذه الواجبات الحفاظ على الأسرار المهنية للمؤسسة وممتلكاتها بحيث لما طلبنا منهم بعض الوثائق التي كانت تحتوي على المصادقة وأسماء الموظفين وترتيبهم وبعض الصور للمؤسسة فقط تم رفض ذلك باعتبارها من الأسرار المهنية ويخشون استخدامها في ظروف غير سليمة باعتبار الفرد فاعل عقلائي يفكر بطريقة تجعله يستمر في المؤسسة ويتخذ سلوكيات إيجابية كونه يعلم أن أي خطأ في ما يخص

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

الأسرار المهنية يتعرض لعقوبة وبالتالي أن يلتزم بالقواعد والقوانين حتى لا يفسد العلاقة المتبادلة بينه وبين المؤسسة وهذا بحسب ما جاء في النظرية التبادلية.

الجدول رقم (39) : يمثل مدى الشعور بالإحباط عند سماع اساءة الآخرين للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	33	%82,5
لا	7	%17,5
المجموع	40	%100



الشكل رقم (44): دائرة نسبية تبين مدى الشعور بالإحباط عند سماع اساءة الآخرين للمؤسسة.

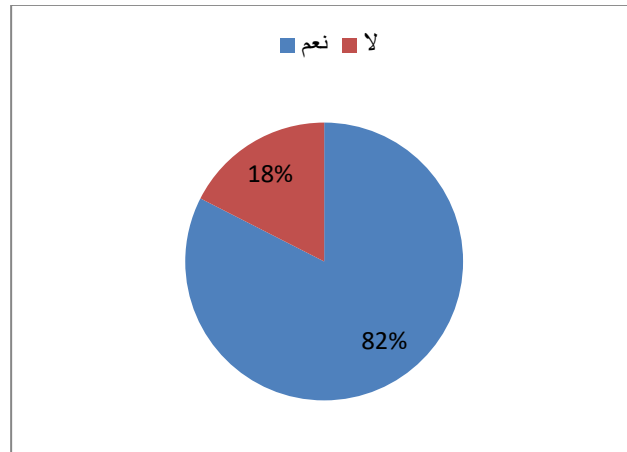
نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه الذي يوضح مدى الشعور بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة. حيث نجد نسبة 82.5% من المبحوثين أقروا بأنهم يشعرون بالإحباط عند سماعهم للإساءات والانتقادات المقدمة لمؤسستهم التي ينتمون إليها، في حين نجد نسبة 17.5% أقروا أنهم لا يشعرون بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة التي يعملون فيها، ويمكن إرجاع الشعور بالإحباط إلى شعور العامل بأحاسيس ومشاعر إيجابية تجاه المؤسسة فهذا يدل على إخلاصه لها وراجع أيضا إلى إيجاد العامل الغايات والخطط التي أراد أن يحققها في المؤسسة، فالفرد بوسعه أن يتصرف بحرية في رسم مستقبله ولكل تصرف وسلوك يقوم به غاية بغض النظر عن نوع الهدف. في العامل يدرك هدفه بوضوح (كالإحترام والتقدير والاعتراف بالجهود) وجميع الوسائل المحققة للعقلانية مرتبطة بمستوى وعي العامل. أما فيما يخص الفئة التي لا تشعر بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

للمؤسسة التي يعملون فيها فإنهم يعتبرون أن أهدافهم لا تكمن في الجانب العاطفي المرتبطة بالجانب المادي والمهني ولا تعطي أهمية لتلك المشاعر. ومن هذا يمكن القول أن موظفي المؤسسة يشعرون بالوفاء اتجاهها كمقابل للعوائد والمزايا التي تقدمها كما أن لكل فرد أهداف تختلف من شخص لآخر وهذه الغايات تتغير بدرجة الارتباط المتبادل الحاصل بين العامل والمؤسسة.

الجدول رقم (40): يمثل حب المؤسسة والشعور بالغيرة اتجاهها.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	33	82,5%
لا	7	17,5%
المجموع	40	100%

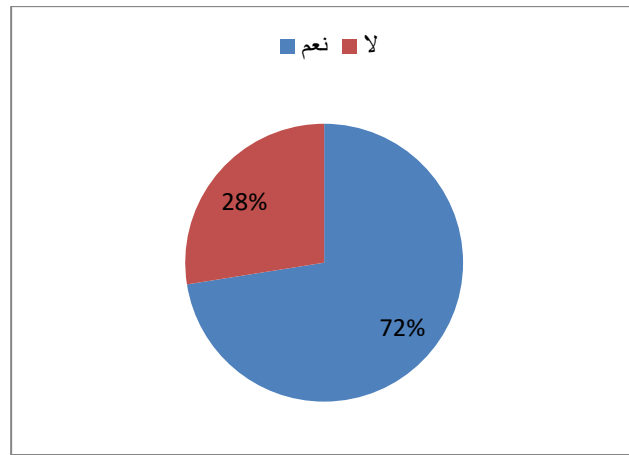


الشكل رقم (45): دائرة نسبية تبين حب المؤسسة والشعور بالغيرة اتجاهها.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة بحب المؤسسة والشعور بالغيرة اتجاهها حيث أن نسبة 82.5% من المبحوثين أقرروا أنهم يشعرون بحب المسؤولية والغير عليها، وقد يعود ذلك إلى قيامهم بأداء أعمالهم في الوقت المحدد والمواظبة على الحضور في الوقت للعمل والإبداع فيه والعمل على تحقيق أهدافه فهذا يولد شعور لدى الموظف أنه جزء من هذه المؤسسة فيعمل بكل حب وإخلاص من أجل الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة. وفي المقابل نجد نسبة 17.5% أقرروا أنهم لا يشعرون بالحب والغير تجاه المؤسسة وقد يرجع ذلك إلى أن أهدافهم غير مرتبطة بالجانب العاطفي المرتبطة بالجانب المادي والمهني والقيام بالمهام الموكلة إليهم دون مخالفة في القواعد والقوانين.

الجدول رقم 41: يمثل اهتمام المؤسسة بإظهار الاحترام للمتفاني في عمله.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	29	72,5%
لا	11	27,5%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (46): دائرة نسبية تبين اهتمام المؤسسة بإظهار الاحترام للمتفاني في عمله.

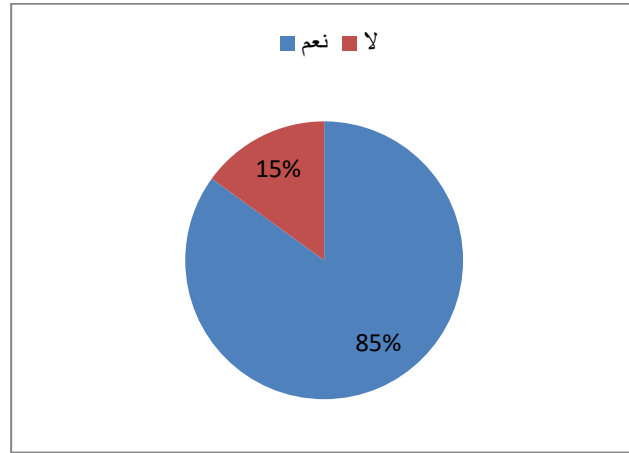
يتضح من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلق باهتمام المؤسسة بإظهار الاحترام للمتفاني في عمله أن نسبة 72.5% أقرروا أن المؤسسة تهتم بإظهار الاحترام للمتفاني في عمله وتمنحه مكانة خاصة، في حين نجد نسبة 27.5% لا تهتم بإظهار الاحترام للموظفة مهما كان متفاني في عمله ويمكن تفسير هذه المعطيات الكمية بالقول أن في كل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موظفين يهتمون بالجانب المعنوي والمكانة التي تمنحها إياه المؤسسة كونه كلما تفانى الموظف في عمله واجتهد أكثر كلما منحه المؤسسة مكانة مميزة بين جميع زملائه من خلال الملاحظات التي سجلناها توصلنا إلى أن الموظف لم يحترم المواعيد والقوانين والانتظام والمواظبة على مواقيت العمل والإبداع فيه وتحقيق أهداف المؤسسة. فهي بذلك تقدر العامل وتمنحه مكانة خاصة مقارنة بالموظفين الغير متفانيين في العمل إذ يرى التون مايو أن المكافآت المعنوية تلعب دورا أساسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا، وبالتالي ترتفع درجة التزامهم العاطفي بحيث الحافز المعنوي له تأثير كبير على سلوك الأفراد في حاجات الإنسان ليست كلها مادية مثل ما أقرت تايلور لكن تختلف من شخص لآخر وذلك حسب الأهداف أما بالنسبة للفئة التي أقرت أن المؤسسة لا تهتم بإظهار الاحترام للمتفاني في عمله وقد

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

يرجع ذلك لمخالفة أحد الطرفين لبنود وقواعد عملية التبادل حيث يتوجب على كلا الطرفين أن يلتزما في ما يخص العوائد والتكلفة وهذا ما يدفع بالقول أن العلاقات التبادلية ليست دائما إيجابيا وتتكرر في كل مرة وإنما أحيانا سلبية مما يولد الفشل وتتافر الأطراف المتعاقدة.

الجدول رقم (42): يمثل الاهتمام بسمعة المؤسسة والشعور بالاعتزاز والافتخار بالانتماء للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (47): دائرة نسبية تبين الاهتمام بسمعة المؤسسة والشعور بالاعتزاز والافتخار بالانتماء للمؤسسة.

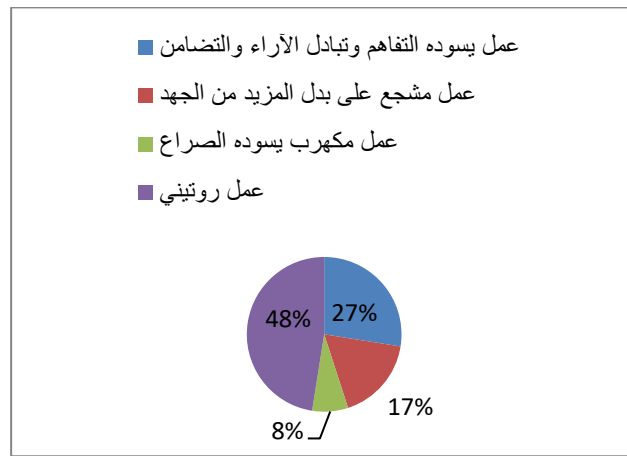
نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه الذي يوضح مدى الاهتمام بسمعة المؤسسة والشعور بالاعتزاز والافتخار بالانتماء إلى المؤسسة. حيث نجد نسبة 85% مهتمين بسمعة المؤسسة ويشعرون بالاعتزاز والافتخار لانتمائهم إليها، في حين أقرت نسبة 15% أنهم لا يهتمون بسمعة المؤسسة ولا يشعرون بالاعتزاز والافتخار بانتمائهم إليها وقد نفسر ذلك أن هناك اهتمام بولاء العمال تجاه مؤسساتهم وكذا اعتزازهم وافتخارهم بها ووجود مشاعر إيجابية اتجاهها من خلال معرفتهم بها وتقبلهم للمزايا التي تقدمها لهم حيث العامل مائة قدمت له المؤسسة مكافأة المتمثلة في التقدير والاحترام فإنه يقرر أن يبادلها نفس الشعور. كما أن من الملاحظات التي سجلناها وجدنا أن هناك علاقة إنسانية بين الرئيس والمرؤوس، مع العلم أن الفرد أهدافه لا تتوافق فقط مع سلوك العامل في اهتمامه بسمعة المؤسسة

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

وانه يفكر في الاستمرار فيها وبالتالي في أي إساءة توجه إليها فان ذلك يمس من سمعة العامل والسمعة تعد مؤشر الجانب العاطفي تجاه المؤسسة حيث يرى هومنز أن عملية التبادل التي تحدث بين العامل ومؤسسته لا تقتصر على الجانب المادي وإنما حتى الجانب العاطفي فالمؤسسة تمنح العامل الشكر والاحترام والعامل يمنح لها شعوره بالاعتزاز والافتخار بوجوده بها فيهتم بسمعتها والحفاظ عليها.

الجدول رقم (43) : يمثل طبيعة العمل في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
عمل يسوده التفاهم وتبادل الآراء والتضامن	11	27,5%
عمل مشجع على بدل المزيد من الجهد	7	17,5%
عمل مكهرب يسوده الصراع	3	7,5%
عمل روتيني	19	47,5%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (48): دائرة نسبية تبين طبيعة العمل في المؤسسة.

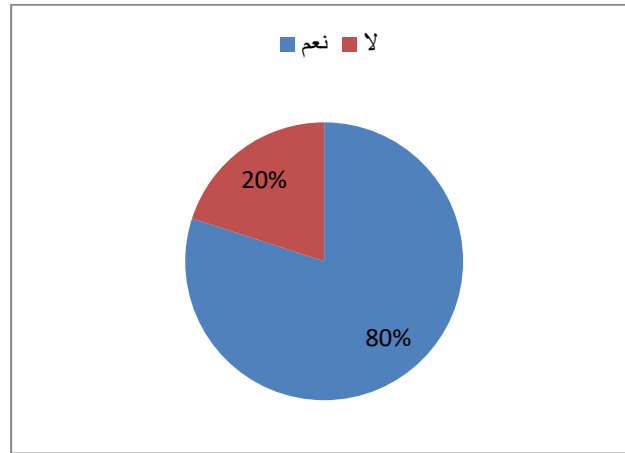
نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه هو الذي يمثل طبيعة العمل في المؤسسة أن أعلى نسبة 47.5% من المبحوثين ترى أن جو العمل الذي كان سائدا في مؤسستهم كان روتيني وذلك لطبيعة العمل اليومي المتكرر لأغلب الموظفين وعدم تعدد وتجدد المهام، في حين نجد نسبة 27.5% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الجو السائد في مؤسستهم يسوده التفاهم وتبادل الآراء والتضامن وهذا راجع ربما إلى ثقافة المؤسسة المشجعة على فتح باب الحوار وطريقة التعامل مع الموظفين التي تجعلهم مرتاحين وبالتالي فإنهم يولون ولاء كبيرا لهذه المؤسسة، كما نجد نسبة 17.5% أقرروا أن طبيعة العمل السائد هو

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

عمل مشجع على بدل المزيد من الجهد وهذا راجع الى ما تقدمه المؤسسة من تسهيلات وإمكانيات تجعل الموظف يقدم أفضل ما لديه، أما بالنسبة للجو الذي كان سائد في مؤسستهم جو مكهرب يسوده الصراع ويمكن ان يعود الى تداخل المصالح وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة وهم في الغالب يعملون عكس مبدأ المصلحة العامة لفايول انه لا تتعدى المصالح الشخصية للموظفين على مصالح المؤسسة والوسيلة لذلك هي العدالة والقدوة الحسنة .وما يمكن استنتاجه من خلال القراءة الإحصائية لجدول بأن طبيعة العمل المبني على التفاهم والتعاون والحرية تساعد على رفع الروح المعنوية ورفع روح المبادرة لدى الموظفين فالعمل يسوده التعاون وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وتحقيق الاستقرار النفسي للموظفين ما من شأنه أن يزيد من مستويات الالتزام لتلك المؤسسة.

الجدول رقم (44) : يمثل التزام العاملين بالعمل داخل المؤسسة يرجع إلى تطبيق العدالة التنظيمية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (49) : دائرة نسبية تبين التزام العاملين بالعمل داخل المؤسسة يرجع إلى تطبيق العدالة

التنظيمية.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن 80% من المبحوثين أقروا بأن الالتزام التنظيمي بالمؤسسة قد يرجع إلى تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة ما يشير إلى أن المؤسسة تحرص على تحقيق المساواة بين العاملين من أجل استمرارهم والتزامهم بالمؤسسة بمعنى إذا توفرت العدالة

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية،التعاملية)، فبالضرورة سيكون هناك التزام تنظيمي بصورة تلقائية من قبل الموظفين نحو مؤسستهم، وهذا ما أشارت إليه (دراسة وليد محمد الصمادي) وفي المقابل نجد نسبة 20% اقروا أن التزامهم التنظيمي لا يرجع إلى تطبيق العدالة التنظيمية إنما يعود إلى حاجة العاملين للعمل. هذا ما جعلهم مجبورين على البقاء والاستمرار نظرا لقلّة فرص العمل وانتشار ظاهرة المحسوبية في عمليات التوظيف ما يصعب عليهم الحصول على عمل آخر وإلى محاولة تفاديهم للعقوبات والإجراءات القانونية والتنظيمية. وكذا ارجعوا التزامهم إلى الضمير المهني والواجب الأخلاقي وحسن التواصل بين الموظفين والمسؤولين.

الجدول رقم (45): يوضح العلاقة بين توزيع المكافآت بشكل عادل على العمال والإخلاص للمؤسسة.

توزيع المكافآت بشكل عادل الإخلاص للمؤسسة	المجموع		كا ² الجدولية		كا ² الحسابية
	لا	نعم	التكرارات	التكرارات	
نعم	9	24	33	3.84	4.6
لا	02	05	07		
المجموع	11	29	40		

يتبين من خلال نتائج الجدول اعلاه ان كا² الحسابية والتي تساوي 4.6 اكبر من كا² الجدولية التي تساوي 3.84 وبالتالي فالفرضية صادقة.

الفصل السادس:.....عرض وتحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم (46): يوضح العلاقة بين المواظبة على الحضور والطريقة التي تبين إلتزام الموظفين.

كا ² الحسابية	كا ² الجدولية	المجموع	المواظبة على الحضور إلى العمل		
			لا التكرارات	نعم التكرارات	
6.73	5.99	11	01	10	الإجتهاد في العمل
		07	01	06	تقبل التنظيم المعمول به
		22	01	21	القيام بالمهام المطلوبة
		40	03	37	المجموع

يتبين من خلال نتائج الجدول اعلاه ان كا² الحسابية والتي تساوي 6.73 اكبر من كا² الجدولية والتي تساوي 5.99 وبالتالي فالفرضية صادقة .

الجدول رقم (47): يوضح العلاقة بين إظهار الإحترام للمتقاني في العمل وحب المؤسسة والغيرة عليها.

كا ² الحسابية	كا ² الجدولية	المجموع	إظهار الاحترام المتقاني		
			لا التكرارات	نعم التكرارات	
4.0	3.84	33	09	24	نعم
		07	02	05	لا
		40	11	29	المجموع

يتبين من خلال نتائج الجدول اعلاه ان كا² الحسابية والتي تساوي 4.0 اكبر من كا² الجدولية التي تساوي 3.84، وبالتالي فالفرضية صادقة.

خلاصة الفصل:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل المتبعة في البحث العلمي، حيث تمكننا عملية عرض وتحليل البيانات في ضوء الفرضيات الثلاث التي تعتبر المترجمة في محاور الاستمارة من التوصل إلى مدى صدق الفرضيات التي تم وضعها في الفصل الأول من الشك النظري لدراسة، وكذلك من التحقق من مدى صدق التساؤل الرئيسي المطروح في إشكالية الدراسة. ومنه تسهل لنا عملية مناقشة النتائج المتوصل لها وتقديم النتائج العامة التي تسعى الدراسة للوصول إليها.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الخلفية النظرية.

خامساً: مناقشة النتائج العامة للدراسة.

سادساً: التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل السابق بتفريغ وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة سنقوم في هذا الفصل. بتوضيح مدى تحقق وصدق فرضيات الدراسة وذلك لمحاولة تقديم مناقشة لمختلف النتائج المتوصل إليها، وذلك في ضوء فرضيات الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة لتقديم النتائج العامة للدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

1- طبيعة مجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

لقد أظهرت القراءة الإحصائية أن نسبة الإناث كانت أكثر بالنسبة للذكور حيث أن نسبة 55% من إجمالي العينة هم فئة الإناث، أما فئة الذكور بلغت 45% من إجمالي العينة وهذا راجع لطبيعة النشاط الإداري الذي يتناسب مع قدراتها بالإضافة إلى فرص المتاحة للعنصر الأنثوي حالياً في التحصيل العلمي ومستوياته العالية أكثر من الذكور بالإضافة إلى أن الجنس الذكوري نجدهم أكثر في المناصب الحساسة وذلك لتطلبها الكثير من الخبرة والجهد.

65% من المبحوثين تراوحت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهذا يعكس تواجد الفئة الشابة داخل المؤسسة محل الدراسة ما يدل على أن المؤسسة تستقطب قوى عامل شابه تتميز بطاقات فكرية مؤهلة للقيام بالأعمال والمهام الإدارية بكفاءة كما تعود إلى أن المؤسسة توظف العاملين من الجامعات وأصحاب الكفاءة العالية وذوي الخبرة والكفاءة وهذا حسب ما أدلى به مكتب المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أثناء الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة.

75% من المبحوثين ذو المستوى الجامعي هذا ما يتناسب مع طبيعة النشاط الإداري بالكلية، الذي يحتاج إلى أصحاب الشهادات وذوي الكفاءات في العمل.

57.5% من المبحوثين متزوجين ذلك أن فئة المتزوجون هم أكثر التزاماً وارتباطاً بالوظيفة ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية ويحرصون على أداء الأعمال المكلفين بأدائها.

75% من المبحوثين هم من فئة الإداريين فهم المسؤولون عن تأدية المهام والواجبات المترتبة عن الوظيفة والتنسيق وتنظيم العمل.

45% من المبحوثين لديهم خبره من عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة هذا يدل على أن المؤسسة تبحث دوماً عن أصحاب الخبرة والكفاءة وهذا ما يضمن استمرار عمل الموظفين في المؤسسة وبقائهم فيها.

70% من المبحوثين لديهم أكثر من تجربة مهنية بمعنى أنهم توظفوا في عدة مناصب وذلك بسبب تغير مكان العمل أو المنصب أو حصولهم على الترقية .

أن هذه البيانات الشخصية للعينة تكشف أن الخصائص السائدة بهذه المؤسسة هي غلبة العنصر الأنثوي الشابة والحاملة للشهادات العلمية الجامعية ومتزوجين وإداريين وخبرتهم المهنية تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة ولديهم أكثر من تجربة مهنية وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2-نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تؤثر عدالة التوزيعات على تحقيق الالتزام المستمر في المؤسسة.

وضحت نتائج هذه الفرضية عبر ما تضمنته إجابات المبحوثين على أسئلة المحور الثاني لاستمارة البحث والملاحظة في الجداول الخاصة بنفس المحور أن إجابات أغلبية المبحوثين كانت على النحو التالي :

أما أغلبية الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تاسوست-جيجل أنهم راضين عن عملهم الحالي في المؤسسة بنسبة 80% كما يوضح الجدول(رقم 9) كما أن درجة رضاهم عن العمل متوسطة بنسبة 50% وذلك يعود للأجر الملائم وقناعتهم الشخصية أن مؤسستهم ستحقق لهم أهدافهم التي وضعوها مسبقاً.

كما نجد أن كل العمال وذلك بنسبة 100% يؤكدون أن المؤسسة هي من تحدد المهام الوظيفية لكل عامل ذلك أن طبيعة القانون والنظام الداخلي للمؤسسة هو من يحدد ذلك بحسب المؤهلات التي يمتلكها الفرد ليشغل منصب ما كما أن هذا الأمر يكون بنفس الطريقة على جميع العمال وذلك بنسبة 65% . نجد 72.5% من الموظفين لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ذلك من أجل فرص الترقية المتاحة بالمؤسسة والأجور الملائمة والمكافآت والحوافز التي توفرها لهم المؤسسة.

55% من إجمالي المبحوثين أقرروا أن المؤسسة تعتمد على العدالة في توزيع الحوافز المادية وهذا دليل على أن المؤسسة تقدم مزايا أفضل بأجور مناسبة ومكافآت في المتناول كل حسب الوظيفة التي يشغلها والجهد المبذول من طرف الموظف.

55% من المبحوثين يقرون أن أجرهم يتماثل مع أجر عامل آخر يعمل في نفس الوظيفة ويرجع ذلك إلى طبيعة منصب العمل أو الانتماء إلى نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي.

60% من أفراد العينة يقرون أن هناك عدالة في توزيع المكافآت على العاملين وهذا ما يعبر عن وجود نظرة ايجابية عموماً لدى الموظفين كون الكلية توزع المكافأة بشكل متساوي دون استثناء ويرجع هذا إلى وجود درجة عالية من الثقة، لدى المرؤوسين من الرؤساء في توزيع المكافآت وعلى إدراكهم للأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه الرئيس في العمل كما نجد نسبة 87.5% يقرون أن هناك عدل في توزيع المكافآت والحوافز ويعتبرونها مصدر لرضاهم استمرارهم في العمل وذلك يجعل العامل مطمئن على مستقبله المهني في المؤسسة.

55% من الموظفين أقرّوا أن فرص الترقية ليست متاحة أمام الجميع ويعود ذلك إلى العلاقات الشخصية أو المحاباة أو المحسوبية وهذا ما يعكس النظرة السلبية للمبجوثين حول تساوي الفرص في الترقية أمام الجميع.

80% من المبجوثين يقرون أنهم يخلصون للمؤسسة وأن المؤسسة تستحق الإخلاص ويرجع ذلك شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة وكذلك علاقات العمل الحسنة وحب العمل والرغبة في ممارسته في تلك المؤسسة لأنها تحقق أهدافهم (هذا ما يوضحه الجدول رقم 18).

65% من أفراد العينة يقرون أن عملهم يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية ذلك أن التخصص من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة واعتمادها عليه لتحقيق أهدافها بفعالية (وهذا ما يوضحه الجدول رقم 19).

80% من إجمالي المبجوثين يقرون أن عملهم يتيح لهم فرصة استخدام مهاراتهم لتطوير عملهم وزيادة فعالية أدائهم وهذا يعكس أن المؤسسة تحرص على خلق جو مناسب للموظفين من أجل إظهار قدراتهم وطرح أفكارهم .

من خلال النتائج المتحصل عليها عن طريق تفرغ بيانات المحور الثاني وتحليله والتي تضمنت الأسئلة من (8-19) نجد أن عدالة التوزيعات (الأجور الملائمة، الكفاءات، فرص الترقية، تحديد المهام الوظيفية) تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الالتزام المستمر (الاستمرار في العمل، الإخلاص للمؤسسة، الفاعلية في الأداء) وبالتالي فالفرضية محققة.

3- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تؤثر عدالة الإجراءات على تحقيق الالتزام المعياري.

وضحت نتائج هذه الفرضية عبر ما تضمنته إجابات المبجوثين على أسئلة المحور الثالث لاستمارة البحث والملاحظة في الجداول الخاصة بنفس المحور أن إجابات أغلبية المبجوثين كانت على النحو التالي.

نجد 5، 92 من المبجوثين يواظبون على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة ويعود ذلك للقوانين الصارمة والرقابة الدائمة في الكلية على الموظفين فهي تحتم عليهم الحضور في الوقت المحدد خوفا من العقوبة وإجراءات أخرى تهدد منصب العمل.

نجد 95% من إجمالي المبجوثين يقرون أنهم يلتزمون بالمسؤوليات الموكلة إليهم ويمكن تفسيرها هذا الالتزام لطبيعة عمل المؤسسة ونشاطها الدائم يتطلب إنهاء الأعمال في الوقت المحدد وعدم تعطيل العمل نفس نسبة 95% من المبجوثين يؤكدون أنهم يتقيدون بالأوامر والتعليمات المعمول بها في المؤسسة)

الجدول رقم 2 (الجدول رقم 22 و 23) ويحترم القانون الداخلي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول 24.

62,5% من إجمالي المبحوثين يقرّون أن القوانين واللوائح التنظيمية تطبق على الجميع بنفس الطريقة ذلك ما يؤدي لتحقيق العدالة التنظيمية بين الجميع وضبط سير العمل والالتزام بالقوانين ويرجع ذلك إلى حسن التسيير وممارسة الشفافية إذ أن العمال يخضعون إلى نفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم الأخطاء المهنية ذاتها لأن المؤسسة تملك نظاماً تأديبياً صارماً ويتم تسليط العقوبات حسب درجة الخطأ إذ أن أغلب العمال لم يتعرضوا لعقوبات بسبب الأخطاء المهنية فقط نسبة قليلة تعرضت للعقوبة بسبب الأخطاء المهنية لكنهم تقبلوها وهذا ما يوضحه الجداول (25، 26، 27)

72% من أفراد العينة يقرّون أن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف والعدالة وهذا ما يعكس النظر الجيدة حول المؤسسة وقيامهم بمهامهم الوظيفية بشكل جيد لأن طبيعة النشاط الإداري لا يسمح بظهور خلافات ما يفرض عليها تبني نسبة عادلة وهذا من شأنه دفع العامل إلى بذل قصارى جهده في العمل وإنجازه بجدية وتفاني وهذا دافع للقوانين التي تفرضها المؤسسة، كما نجد نسبة 57.5% تؤكد أن برامج التكوين توزع بطرق عادلة بين جميع الموظفين ذلك راجع لاهتمام الموظفين بالعمليات التكوينية التي تساعدهم على تحسين أدائهم وعدم الوقوع في الأخطاء وهذا ما تبينه الجداول رقم (28، 29، 30).

57,5% من المبحوثين يؤكدون أن تتعامل الإدارة المختلفة مع العمال ليس أمراً عادياً وذلك ما يترتب عنه من صراعات واختلاف فيما بينهم وشعورهم بعدم العدالة وعدم الرضا وهذا ما يولد لديهم الشعور بالحقد والكراهية وهو ما يؤثر على سلوك الموظف فمنهم من تقبل الأمر واعتبره أمر تنظيمي عادي والبعض الآخر أقر أنه يضعف الولاء والالتزام والارتباط بالمؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول (رقم 31).

55% من عدد المبحوثين يقرّون أن القيام بالمهام المطلوبة هي الطريقة التي تبين التزامهم تجاه المؤسسة ورضاهم عن عملهم وقيامهم بالمهام المطلوبة على أكمل وجه وهذا ما يوضحه الجدول (رقم 32).
خلال النتائج المتحصل عليها عن طريق تفرغ بيانات المحور الثالث وتحليله والتي تضمنت الأسئلة من (20 - 32)

نجد أن عدالة الإجراءات (عدم التمييز بين العمال، العدالة في برامج التكوين، العقوبات الموحدة). تؤدي بالضرورة لتحقيق الالتزام المعياري (تقبل العقوبة، الاجتهاد في العمل، تقبل التنظيم المعمول به) وبالتالي فالفرضية محققة.

4-نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تؤثر عدالة المعاملات على تحقيق الالتزام العاطفي.

وضحت نتائج هذه الفرضية عبر ما تضمنته إجابات المبحوثين على أسئلة المحور الرابع لاستمارة البحث والملاحظة في الجداول الخاصة بنفس المحور أن إجابات أغلبية المبحوثين كانت على النحو التالي:
57,5% من إجمالي عدد المبحوثين أقرروا أنه يتم التعامل معهم بشكل عادي في المؤسسة ويرجع الى طبيعة الرئيس ونوع المعاملة التي يتعامل بها مع الموظفين باعتبار الكلية مؤسسة إدارية تتعامل بطريقة رسمية مع الموظفين وهذا ما يوضحه الجدول (رقم 33) ونجد 55% يقرون أن العلاقة مع الزملاء علاقة رسمية كذلك الجدول (رقم 34) كما 72,5% يقرون أن معاملة الرئيس للموظف تكون بنفس معاملة الزملاء وفي نفس المستوى وذلك لضمان سير العمل بوتيرة جيدة وعدم فتح المجال للخلافات الجدول (رقم 35).

67.5% من إجمالي أفراد العينة أقرروا أن المؤسسة تستمع للانشغالات التي يطرحونها هذا يعني أن المؤسسة تهتم بالانشغالات والمشاكل المطروحة من قبل الموظفين وتعمل على حلها أي أن المؤسسة تهتم بهم وتسمع لشكاويهم ما يخلق من ذواتهم مشاعر العاطفة ويسعون لتقديم تضحيات من أجلها أثناء حاجاتها لهم.ف 60% من الموظفين أقرروا أنهم مستعدين لبذل عمل إضافي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وهذا ما توضحه الجداول (رقم 36، 37).

97.5% من مجموع أفراد العينة يقرون أنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة وأسرارها المهنية وهذا راجع إلى اتفاق الفكر الإداري إلى ما ذهبت إليه التشريعات والقوانين وأهمية تحديد المهام والواجبات التي تفرض على الجميع وهذا ما يوضح الجدول (رقم 38).

82.5% من إجمالي عدد المبحوثين يشعرون بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة والانتقادات المقدمة لها ويمكن إرجاع الشعور بالإحباط إلى شعور العامل بأحاسيس إيجابية وحبهم لها والشعور بالغيرة اتجاهها وهذا ما أدلى به 82.5% وهذا ما تبينه الجداول (رقم 39، 40).

72.5% من إجمالي عدد أفراد العينة يقرون أن المؤسسة تهتم بإظهار الاحترام للمتقاني في عمله وتمنحه مكانة خاصة وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي والمكانة التي تمنحها له وذلك ما يجعل الموظف يهتم بسمعة المؤسسة ويشعر بالاعتزاز والافتخار بالانتماء إليها وهذا ما أقره 85% من عدد المبحوثين وهذا ما وضحته الجداول (رقم 41، 42).

47.5% من إجمالي عدد المبحوثين أقرروا أن طبيعة العمل في المؤسسة يكون روتيني وذلك لطبيعة العمل اليومي المتكرر وعدم تعدد وتجدد المهام والجدول رقم 43 يوضح ذلك. أغلب موظفي الكلية أرجعوا التزامهم بالعمل داخل المؤسسة إلى تطبيق العدالة التنظيمية مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تحقيق المساواة بين العاملين من أجل استمرارهم والتزامهم في المؤسسة بمعنى إذا توفرت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) فبالضرورة سيكون هناك التزام تنظيمي بصورة تلقائية الجدول رقم (. 44).

وعليه من مجمل النتائج السابقة تظهر الفرضية الثالثة والتي مفادها عدالة التعاملات وأثرها في تحقيق الالتزام العاطفي وتشمل الأسئلة من (33 - 44) نجد أن عدالة المعاملات (الاحترام بين الجميع، التضامن، وتوفير الرعاية والحماية، العلاقات الحسنة بين العمال، والجو المناسب للعمل) تؤدي بالضرورة تحقيق الالتزام المعياري (حب المؤسسة، الغيرة على المؤسسة، التقاني في العمل) وبالتالي فالفرضية محققة.

الفرضية العامة:

للتأكد من صدق الفرضية العامة كان لابد من تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة الموزعة على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تاسوست-جيجل والوصول إلى الحكم على صحة الفرضية العامة كان لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها حيث تم إثبات صدق الفرضيات الثلاث بدرجة عالية وعليه تم الوصول إلى الحكم أن الفرضية العامة صادقة محققة.

ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني والتي عرضناها في ضوء الفرضيات يمكن القول أن الدراسة قد حققت أهدافها من خلال التعرف على مدى تأثير كل البعد من أبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي أي التعرف على مدى تأثير عدالة التوزيعات في تحقيق الالتزام المستمر، وكذا التعرف على مدى تأثير عدالة الإجراءات مع تحقيق الالتزام المعياري، وإضافة إلى التعرف على مدى تأثير عدالة المعاملات في تحقيق الالتزام العاطفي. بالإضافة فقد تمكنت الدراسة الحالية من التشخيص الفعلي والاطلاع على واقع الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في المؤسسة الإدارية محل الدراسة.

كما أن هذه الدراسة تمكنت من قياس الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الذين عبروا عن شعورهم بالعدالة في توزيع الحوافز المادية والمكافآت، والرغبة في الاستمرار

بالعمل في المؤسسة التقيد بالتعليمات والأوامر المعمول بها، والحصول على فرص تكوين وشعورهم بالرضا تجاه مؤسستهم.

كما ساهمت هذه الدراسة في تقديم إطار نظري وفكري لموضوع العدالة التنظيمية وأهميتها في تحقيق الالتزام التنظيمي باعتبار البحث العلمي بحث تراكمي مستمر، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والأدوات المناسبة من أجل الحصول على البيانات الكافية، كما سعت الدراسة إلى قياس وفحص المواقع الحالي لمدى التزام الموظفين وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق الأهداف والمحددة في اتباع العاملين للسلوكات تعبر عن مدى التزامهم وذلك بالحضور في الوقت المحدد والقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم، التقيد بالأوامر والتعليمات والالتزام بالقوانين.

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

من خلال طريقة طرحنا لموضوع الدراسة وفرضياته وأدواته والمنهج المتبع والنتائج المتوصل إليها يتبين وجود نقاط اختلاف وتشابه مع الدراسات السابقة التي تم توظيفها لتدعيم البحث. وعليه سنتطرق إلى أهم النقاط من حيث المنهجية المعتمدة والتي تضم مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات.

مجالات الدراسة:

إن دراسة كل من سمية جعيدل (2015) ومختار بونقاب (2021) ثم إجرائها في نطاق البيئة الجزائرية وبالتالي تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الجغرافي أما دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسم 2010 ومحمد وليد الصمادي 2008 فقد تم إجراء دراستهما بالبيئات العربية فلسطين والأردن أما دراسة Alin,Govreline,Z solt E.veress (2018) .

Hyug-Ryon.lee (2000).

فقد تم إجراء دراستهما بالبيئات الأجنبية فكل هذه الدراسات قد اختلفت مع الدراسة الحالية في البيئة الجغرافية.

المنهج:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي حسب ما فرضته علينا طبيعة الدراسة ميدانها حيث إن أغلب الدراسات السابقة تشابهت في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وهذا راجع لتناسبه مع خصائص الظواهر (الإنسانية والاجتماعية) بالإضافة مع تناسبه مع أهداف الدراسة.

العينة:

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية البسيطة حيث أن ميدان الدراسة متجانس وقد تشابهت دراستنا مع دراسة سمية جقيدل (2015) ودراسة محمد وليد الصمادي(2008) أما بقية الدراسات فاستعملت العينة العشوائية الطبقية صابرين نمر أبو جاسم(2010) ومختار بونقاب (2021).

أدوات جمع البيانات:

لدراسة أي موضوع يستخدم الباحث مجموعة من الأدوات من أجل جمع البيانات من الميدان حيث اعتمدنا في دراستنا الحالية، الملاحظة، الاستمارة، المقابلة والسجلات والوثائق فقد تشابهت مع دراسة سمية جقيدل (2015) في استخدامها للاستمارة والمقابلة، واختلفت مع الدراسات الأخرى أن أغلبها استخدمت الاستبيان كأداة بحث.

من حيث النتائج:

أما فيما يخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية نجدها تتفق مع بعض الدراسات السابقة وتختلف مع أخرى، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن للعدالة التنظيمية تأثير كبير على تحقيق الالتزام التنظيمي في الكلية، فوجود العدالة بالضرورة يحقق الالتزام وهذا ما أكدته دراسة سمية جقيدل حيث أكدت التأثير الكبير الذي تلعبه العدالة التنظيمية سواء مجتمعة أو منفردة على الالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على أهمية العوامل البيئية في التأثير على اتجاهاتهم وسلوكاتهم .

أما دراسة مختار بونقاب فتوصل في نتائج دراسته إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي توصلت إلى الرضا في العمل والعدالة في توزيع الحوافز المادية والمواظبة على الحضور والالتزام بالقيام بالمهام المطلوبة والشعور بالاعتزاز والافتخار بالانتماء للمؤسسة، والالتزام العاملين بالعمل داخل المؤسسة.

أما دراسة صابرين أبو نمر جاسم التي توصلت في نتائجها إلى وجود عدالة تنظيمية والالتزام تنظيمي متوسط وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي توصلت إلى وجود عدالة في توزيع الحوافز المادية وتوزيع المكافآت بشكل عادل على العمال والتعامل بشكل عادل مع الموظفين .

وتوصلت الدراسة الحالية إلى أن القوانين واللوائح التنظيمية تطبق بنفس الطريقة على جميع العمال، وأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف والعدالة والبرامج التكوينية توزع بطريقة عادلة وهذا ما يتوافق مع محمد وليد الصمادي أن هناك درجة عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين وأن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي .

توصل Alin govreliue.Z.solt. E.veress في دراسته إلى نتائج عديدة منها أن العلاقة القوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ويقترح طريقة تربط هذين المفهومين ببعضهما البعض وهو الرضا الوظيفي الذي يتوسطهما ويوضح النموذج المقترح لأبعاد العدالة التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي توصلت إلى وجود الرضا عن العمل في المؤسسة والرغبة في الاستمرار فيها والالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليها .

توصلت دراسة هاین -ج -ريون لي : والذي توصل في نتائج دراسته إلى أن هناك اثر إيجابي للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي وأيضاً هناك علاقة ايجابية بين العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس، وبين العدالة الإجرائية والتوزيعية، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي توصلت إلى خضوع جميع الموظفين لنفس العقوبات التأديبية وأيضاً التقيد بالأوامر والتعليمات المعمول بها واحترام القانون الداخلي وأيضاً توصلت إلى وجود علاقة جيدة مع الزملاء وكذا معاملة الرئيس للموظفين بنفس المعاملة .

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الخلفية النظرية.

من خلال النظريات التي تم عرضها والتطرق إليها سابقاً في الفصول النظرية وعلى اختلاف التيارات الفكرية في نظرتها لموضوع الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية حيث نسعى في هذا العنصر لمناقشة نتائج البحث الحالي في ضوء التراث النظري.

1- نتائج الدراسة في ضوء الاتجاه الحر:

كانت البداية مع نظريات الاتجاه الحر وهي النظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية، التقسيم الإداري والتنظيم البيروقراطي) والتي نادى أغلبيتها بأهمية تقسيم العمل والتخصص وتسلسل السلطة، واتباع الطرق الرشيدة والعقلانية في العمل، حيث أقر تايلور من خلال نظريته (الإدارة العلمية) على أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين هي علاقة تعاقدية، فقد حاول إيجاد طرق رشيدة لأداء العمل باتقان وبنادى

بضرورة تعاون العمال والإدارة العليا والحرص على استخدام خبراء ومختصين وتحديد المهمة الأساسية للمدير أن تتضمن تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين.

وفي المقال نجد هنري فايول قد حدد مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي تعكس توفر الإدارة على المساواة بين الأفراد داخل التنظيم والعدالة وهذه المبادئ تتضمن تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العمال بنفس الطريقة، بالإضافة إلى شعور العاملين بالعدالة في توزيع الأجور.

في حين يؤكد فيبر على ضرورة تعيين الأفراد الذين يملكون القدرة على تنفيذ الأعمال تبعاً للطرق المحددة، بالإضافة إلى التخصص في العمل وهذا ما تقوم به المؤسسة حيث أنها تعتمد على مبدأ توزيع المهام الوظيفية لكل العمال وذلك حسب ما تراه المؤسسة.

أما مدرسة العلاقات الانسانية لـ "التون مايو" التي ركزت على أهمية التقيد بالتعليمات والأوامر المعمول بها وتطبيق اللوائح والقوانين على جميع العمال بنفس الطريقة وخضوعهم لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم للأخطاء المهنية ذاتها والتي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساس العامل بالعدالة التنظيمية فيما بينهم، كما نادى بتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين من أجل تحقيق الفعالية في العمل وتزويدهم بالمعلومات وتدريبهم ومعاملتهم كأفراد لهم خصائصهم ومميزاتهم واحترامهم وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الامبريقية. وأتاحت فرص التكوين للجميع من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم إضافة إلى توضيح كل القرارات سواء المتعلقة بالعاملين أنفسهم أو بعملهم ومتطلباتهم وهذا ما ينتج عنه التزام وولاء العاملين ورغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة.

في مقابل ذلك نجد نظرية أبراهام ماسلو التي ركزت على ضرورة إشباع حاجات العاملين كونها الدافع لسلوكه ومختلف ردود الفعل الأمر الذي توصلت إليه الدراسة الحالية وذلك بحصول العمال على الحوافز المادية والمكافآت واختلفت مع الدراسة الحالية في عدم حصول كل الموظفين على فرصة للترقية. توافقت الدراسة الحالية مع نظرية التبادل الاجتماعي (القيمة) أن هناك علاقة طردية بين المكافأة التي يستهدفها العامل سواء كانت مادية من أجور وعلاوات أو معنوية الاحترام والاعتراف بالجهود أو المهنية كالترقية والمسؤولية، ودرجة التنظيمي فكلما زادت قيمة المكافأة بمفهومها السوسولوجي كلما ارتفعت درجة الالتزام باتجاه المنظمة والتي يعد من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها التبادلية إضافة إلى القرارات التي يتخذها الفرد لا تتدخل فيه الظروف الخارجية وإنما نابعة من تفكيره العقلاني والمرتبط بالبدائل المتاحة في المؤسسة والتي يعتمد عليها في أخذ القرار الصائب حول ارتباطه بالمؤسسة كما

توصلت الدراسة الحالية أن الأهداف والغايات تختلف من شخص لآخر وهي غير مرتبطة بالجنس بقدر ما هي مرتبطة بحاجات الأفراد.

توافقت الدراسة الحالية مع نظرية التوقع أن الفرد يتوقع مقدار المدخلات اللازمة لإنجاز المطلوب منه بالإضافة إلى إدراكه لعدم عدالة المدخلات التي تحصل عليها بعد تأدية ما مطلوب منه بمعنى الربط بين الأداء والنواتج والتأكد من أن نظام المكافآت والحوافز يتم توزيعهم بشكل عادل بين العاملين وكلما أدرك الفرد بأن هذه المكافآت أكثر إنصافاً وعدلاً زاد رضاه عن العمل وتقبله للوظيفة التي يشغلها. وطرحنا نظرية العدالة لأدمز تصوراً مقارباً لما قدمته نظرية التوقع حيث أشار أدمز إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لمبدأ المساواة من خلال العدالة في توزيع الأجور والمكافآت كون أن الأفراد يميلون لمقارنة أنفسهم مع زملائهم حول مدى عدلت ما يحصلون عليه أو عدمها. فإذا أحس العاملين بوجود عدالة يؤدي ذلك إلى تعزيز ثقتهم بالمؤسسة وزيادة شعورهم بالانتماء إليها وإظهار الحب والاحترام لها وهذا ما ينتج عنه الرضا والالتزام بالعمل داخل المؤسسة.

مناقشة النتائج في ضوء الاتجاه العقلاني المحدود:

نظرية اتخاذ القرار:

كما أشارت نظرية اتخاذ القرار أن العاملين بالمؤسسة يتصرفون بعقلانية في وضع قراراتهم لتحقيق أهدافهم وهذه القرارات راجعة لشخصية هؤلاء العمال، فكلما علم العامل أن المؤسسة سوف تقدم له مكافأة مقابل الجهد الذي يبذله كلما زاد التزامه تجاه مؤسسته وأشارت أن مبدأ الالتزام يعني رغبة العاملين في البقاء في المؤسسة وتحملهم للمسؤوليات الموكلة إليهم وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية.

توافقت الدراسة الحالية مع نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه والذي يعتبر أن الالتزام كل تصرف وسلوك نابع من الفرد وبنائه يكون وفق احترام القوانين والتقييد بالتعليمات والأوامر المعمول بها والالتزام بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية ويكون ذلك بناء على إستراتيجية جيدة تحقق له الأهداف التي يريد الوصول إليها.

مناقشة النتائج في ضوء الاتجاه الحتمي:

توافقت الدراسة الحالية مع النظرية البنائية الوظيفية لبارسونز أن تفاعل الفرد مع الآخرين داخل المؤسسة يكون حسب المعايير والقيم والضوابط التي تقوم عليها المؤسسة التزام العامل داخلها وشعوره بالعدالة راجع إلى طريقة توزيع المكافآت والامتيازات والحوافز والحقوق بطريقة تعتمد على طبيعة

الواجبات التي يقومون بها والقيام بالوظائف تساعد على الزيادة في فعالية الأداء وتطوير العمل وبالتالي تحقيق الالتزام والوصول إلى الأهداف المخطط لها.

خامسا: مناقشة النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج التي تم مناقشتها توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة التي تؤكد على الصدق الامبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية إذ توصلت إلى:

- شعور الموظفين بالرضا تجاه المؤسسة وسعيهم لبذل مجهودات إضافية ورغبتهم في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.
- تسعى المؤسسة لاعتماد العدالة في توزيع الحوافز المادية والمكافآت.
- لا تعتمد المؤسسة على إتاحة فرص الترقية.
- وضوح المهام الوظيفية لكل عامل تساهم في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية وخضوعهم لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم للأخطاء.
- أغلبية الموظفين بالمؤسسة على الإطلاع على القانون الداخلي.
- حرص الموظفين على الحضور للعمل في الوقت المناسب وتحملهم المسؤوليات الموكلة إليهم.
- التقيد بالتعليمات والأوامر المعمول بها يسمح بإنجاز العمل وضبط سير العمل والالتزام بالقوانين.
- تحرص المؤسسة على توزيع برامج التكوين على الموظفين وزيادة الفاعلية في الأداء.
- أغلب الموظفين بالكلية يعملون ضمن تخصصهم.
- تغلب طابع الرسمية بين الموظفين وجو عمل روتيني وأعمال متكررة.
- الشعور بالحب والغيرة تجاه المؤسسة والافتخار بالانتماء إليها يؤدي إلى الإخلاص لها.

سادسا: الاقتراحات والتوصيات:

- العمل على تنمية العلاقات الإنسانية.
- العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي في الكلية وذلك عن طريق البحث عن كل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيه.
- ضرورة لفت الانتباه المسؤولين لأبعاد العدالة التنظيمية وغياب أحدهما يؤثر على الشعور بأبعدها المختلفة.
- العمل على زيادة الثقة بين الموظفين والرؤساء
- العدل والنزاهة في توزيع فرص الترقية بين الجميع بما يكفل شعور الموظفين بالعدالة.

- ضرورة الاهتمام والانتباه للعمال الذين يقومون بأداء أعمالهم بإبداع وفعالية والنظر فيما يقدمونه.
- العمل على تشجيع الموظفين الذين يقدمون جهدا إضافي في عملهم وتحفيزهم.
- محاولة بناء علاقات جيدة مع الموظفين وذلك من خلال توحيد المعاملة فيما بينهم وتطبيق القوانين على الجميع ما يشعروهم بعدالة النظام الداخلي للمؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالانشغالات المقدمة من الموظفين وأخذها بعين الاعتبار مهما كان مستواهم.
- إعادة النظر في نظام الترقية باعتباره عاملا محفزا من الناحية المعنوية والمادية مع مراعاة جانب الخبرة والمؤهل العلمي من جهة وكفاءات وقدرات وجهود الموظفين من جهة أخرى والابتعاد عن المعايير الذاتية كأساس للترقية.
- خلق بيئة تنظيمية تنمي درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وذلك عن طريق جو تنظيم يسوده العدل والمساواة.
- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناءا عليه الموظف الملتزم والمتفاني في أعمال وعقاب الذي يقصر في عمله.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة النتائج المتوصل إليها وذلك في ضوء كل من الفرضيات وأهداف الدراسة، ثم في ضوء الدراسات السابقة وأيضا في ضوء الخلفية النظرية للدراسة، وفي الأخير تم استخلاص النتائج العامة للدراسة وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا الحالية وتتويجا للجهود المبذولة، تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية باعتبار أن العنصر البشري هو عنصر فعال في المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها والسير بها نحو الأفضل، وهذا من خلال إعطائه المكان المناسب له وإشراكه في تطوير مؤسسته كل ذلك يساعد على الشعور بالاستقرار وهو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة، وكذا توفير العدل والإنصاف والمساواة في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافآت أيضا حسن المعاملة وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى الالتزام والرغبة في الاستمرار بالعمل.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تاسوست- جيجل بمعنى إلى أي مدى يؤثر إحساس العامل بالعدالة التنظيمية على مستويات التزامه بالعمل، وقد خلصت دراستنا إلى أن إحساس العامل بالعدالة التنظيمية يؤثر على التزامه بالعمل ذلك أن عدالة التوزيعات تؤثر على تحقيق الالتزام المستمر كما أن عدالة الإجراءات تؤثر على تحقيق الالتزام المعياري، إضافة إلى أن عدالة المعاملات تؤثر على تحقيق الالتزام العاطفي لدى الموظفين وبهدف التأكد من صدق الامبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في فرضيات فرعية وبعض اختياراتها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات مما يدل على أهمية العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وانطلاقا مما سبق تشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية ودراسة معمقة ونرجو أن نكون قد أثرنا اهتمام المسؤولين في الكلية من خلال دراستنا الراهنة بأهمية العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام وفي المقابل نتمنى أن تكون دراستنا منطلقا للدراسات التي تأتي بعدها وتشكل المصدر يستفيد منه غيرنا.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- إبراهيم عباس الحلبي تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها دار الفكر العربي، دط، مصر 2013.
- 2- إبراهيم عيسى عثمان النظرية المعاصرة في علم الاجتماع دار الشروق للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2008.
- 3- احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009.
- 4- احمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب الرضا الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل دار زمزم للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 5- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية دون طبعة مصر 2004.
- 6- إسماعيل علي سعد، الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، د.ط.
- 7- اسمهان طلحي: فلسفة العدالة الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- 8- أمال عبد الحميد وآخرون: علم الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دون طبعة، 2016.
- 9- بشار حزي : الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، د.ط، الجمهورية العربية السورية 2020.
- 10- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، دط، الأردن 2009.
- 11- جان بيار دوران روبر فايل: علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلود ظاهري، دار الروافد الثقافية للنشر، بيروت لبنان، 2012.
- 12- جودة محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 13- جون رولز: نظرية العدالة، ترجمة: ليلي طويل، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، 2011.
- 14- حريم حسين محمد: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) دار الحامد، ط1، عمان 2013.
- 15- حسن ابراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية، د.ط، لبنان 2002.
- 16- حسن حريم وآخرون: أساسيات الإدارة دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 1998.

- 17-حسن رواية: السلوك التنظيمي المعاصر دار الجامعية للنشر والتوزيع، د.ط، ف مصر، 2004.
- 18-حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، عمان الأردن، 2004.
- 19-حسين رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لندنيا، ط1، مصر، 2014
- 20-خالد حامد المدخل إلى علم الاجتماع جسور للنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2008.
- 21-خالد عبد الرحيم بدر الطيني: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، الأردن، 2005.
- 22-خليل احمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر، د.ط، 2006.
- 23-خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 24-سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الإسكندرية مصر، د.س.
- 25-سلطان محمد سعيد نور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2003.
- 26-سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي، دار وائل، ط 2، عمان الأردن 2006.
- 27-شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان الأردن، 1998.
- 28-صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان الأردن، 2005.
- 29-صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ترجمة: محمد الرفاعي والبسيوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 30-طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 1993.
- 31-عادل حسن: الإدارة مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 32-عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، د.ط، الأردن، 2008.
- 33-عبد الباقي صلاح: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، د.ط، مصر 2004.

- 34- عبد الحميد عبد الفتاح العربي: مهارات سلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 35- عبد الرحمن هيجان: ضغوط العمل ومصادرها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، د.ط، السعودية 1998.
- 36- عبد الرزاق الرحاطة، واحمد العزام زكرياء أحمد: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 37- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 38- عبد الله سعد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي المنشأ والتطورات، دار النهضة العربية، د.ط، بيروت 1999.
- 39- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط2، دون بلد، 2000.
- 40- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر 2003.
- 41- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1999.
- 42- علي الشرقاوي: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، د.ط، مصر، 2002.
- 43- علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، دط، الكويت، 1980.
- 44- علي عبد الرزاق جبلي: نظرية علم الاجتماع الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، د.س.
- 45- علي محمد جبر المغربي: الخدمة الاجتماعية ومستوى الالتزام الوظيفي للجماعة، دار الوفاء لندنيا، ط1، مصر، 2004.
- 46- عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، د.ط، مصر، 2008.
- 47- ثابت عبد الرحمن، إدريس جمال الدين، محمد المرسلي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، د.ط، الإسكندرية، 2002.
- 48- عباس الحميري، نجم العراوي، رؤوف العريشي: إدارة الخدمة المدنية، دار اليازوري، العلمية 2015.

- 49- فليه فاروق وعبد الحميد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 50- فيليب كايان: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة: إلياس حسن، دار الفرق، د.ط، د. س.
- 51- القرشي غني ناصر حسن: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011
- 52- ماجدة عطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، د.ط، الأردن، 2003.
- 53- محسن مغامرة وآخرون: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، مصر، 2014.
- 54- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، د.ط، إسكندرية.
- 55- محمد بهجت جاد الله: كشك المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الجديد، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 56- محمد حسناء، محمد حمادة: قيام العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين المعلمين في المدارس، دار حامد، ط1، الأردن، 2006.
- 57- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، د مكان، 2004.
- 58- محمد عورة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د.ط، بيروت لبنان، د.س.
- 59- محمد متاحنة ربيع: علم النفس الاصطناعي والمهني، دار المسيرة للنشر، د.ط، عمان- الأردن، 2005.
- 60- المعربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
- 61- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد، ط1، 1994.
- 62- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات مفاهيم حديثة، دار وائل، ط2، عمان، 2003.
- 63- ميشال كروزي: ناقلا عن محمد المهدي بن عيسى: علم الاجتماع التنظيمي من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية، المؤسسة دون دار النشر، دون بلد، 2010.

- 64- نداء محمد الصوص: السلوكي الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، د.ط، الأردن، د.س.
- 65- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافأة، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2007.
- 66- احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، د ط، عمان، 2006.
- 67- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2005.
- 68- رمضان زايد وأخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط1، الأردن، 2012.
- 69- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2005.
- 70- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 71- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2006.
- 72- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية للنشر والطباعة، ط2، القاهرة، مصر، 2004.
- 73- لوكنيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، د ط، عمان الأردن، 2008.
- 74- محمد الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2003.
- 75- محمد بكري عبد الحلیم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح جامعة بنها، د ط، مصر، 2007.
- 76- موسى أحمد خير الدين، محمد أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الهاشمية، د ط، 2010.
- 77- موسى خليل الإدارة المعاصرة: المبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، بيروت لبنان، 2011.
- 78- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي مدخل النشرات والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر، د ط، الإسكندرية، د.س.

ثانياً: المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظور لسان العرب دار الكتاب العلمية، ط1، المجلد6، د.س.

2- ضيف شوقي وآخرون: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004.

3- العايد احمد وآخرون: المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها، المنظمة العربية والثقافية والعلوم تونس، 1984.

4- محمد بن أبي بكر، عبد القادر الحنفي الرازي: معجم مختار الصحاح، دار البشائر الإسلامية، لبنان.

ثالثاً: المجلات

1- أيمن عودة المعاني: الولائي التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة معهد الإدارة العامة، مجلد 21، عدد 28، 1999.

2- البشاشة سامر عبد الحميد: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4.

3- جودة محفوظ أحمد: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في الشركات الألومنيوم، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، عدد 2.

4- حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4، 2011.

5- راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق كلية الدراسات التربوية العليا جامعة عمان العربية، الأردن، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.

6- عادل ريان، محمد ريان: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري، بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت مجلد 7، العدد 3، 2000.

7- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بجامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2007.

8- العطوي عامر علي: حسن العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تكريس سلوك العمل المنحرف، مجلة الكرة للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21.

9- محمد الصريفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي على مستوى المنظمات، المكتبة الجامعية الحديث، ج4، الإسكندرية، 2009.

10- ميشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية ترجمة عادل المختار الهواري، دار المعرفة الجامعية، 1999.

11- يوسف خطابي وآخرون: دار دراسات اجتماعية محلية فصلية علمية محكمة، العدد 1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر ابريل 2009.

12- يونس عواد، عثمان إبراهيم: العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثره على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة البحوث العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين سوريا، 2015.

13- كاظم خيضر وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996.

رابعاً: المذكرات

1- ابتسام يوسف مرزوق: استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مدير ومدارس وكالة غوت ومحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية الجامعة الإسلامية، د.ط، غزة - فلسطين، 2011.

2- أبو العلى، محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء، رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

3- أميرة رفعت حواس: اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة القاهرة، 2003.

4- حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مباح - ورقلة، الجزائر، 2014.

5- خيرية محمد بن عصيان: دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، تحت مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة تعليمية، كلية التربية جامعة بنها، مصر، 2018.

6- سامي إبراهيم، حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية.

- 7-سعد التراحيب غنام البقمي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 8-شروق عبد المحسن المطروكي: اثر العدالة التنظيمية على التكوين الإداري قدمت هذه الرسالة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن 2010.
- 9-صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التعبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درس الماجستير في إدارة الأعمال تحت إشراف: ماجد محمد القراء، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 10-علي غربي: علم الاجتماع والثنائيات النظرية مخبر علم الاتصال والبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 11-الشمالي عبد الله محمد: علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية، دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاص، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، د ط، 2006.
- 12-سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة الماجستير، 2006.
- 13-محمد إسماعيل، داوود الصمادي: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة غزة فلسطين، 2016.
- 14-محمد غالب بن العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق، منظمة الرياضة، رسالة ماجستير، 2005.
- 15-موزة بنت حمود بن علي المعمورية: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التعليمية كلية الآداب، جامعة تروي، عمان، 2014.
- 16-موسى احمد، خير الدين، محمود احمد النجار: اثر البيئة الداخلية على الالتزام في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية جامعة البتراء، عمان.
- 17-هادي عذاب سليمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير قسم الإدارة العامة، د.ط، بغداد، 2013.

- 18-السبعي سعيد بن فايز بن محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير المملكة العربية السعودية، 2012.
- 19-محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيلة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 20-محمد بوجليح: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011.
- 21-شدى لطفي محمود محمد: درجة العدالة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.
- 22-عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة - شهادة ماجستير في علم الاجتماع جامعة خيضر بسكرة.
- 23-مراد رمزي حزموت: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 24-مشعل بن حمس العنبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.
- 25-البيكار أماني يوسف طال: مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير والمدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقافة التنظيمية في مدارسها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2002، بالتصرف، ص17.
- 26-أحمد بن حميد العابدي: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، أم القرى مكة المكرمة، 1999.

خامسا: المواقع الالكترونية:

1-عبد العزيز بن علي غريب: نظريات علم الاجتماع [https:// www.alamany.com](https://www.alamany.com)

2- المراجع الأجنبية:

1-Michel Crozier et Erhard Froid Berg .l'acteur et system de eda du seuil ,Paris 1977.

2-Vecchio Rebert organization behavior Orland the Dryden press 1991.

3-Z

solt.veress.AlinGavreliucorganisationalcommitment.organizationaljustice work .satisfaction.Romanianfourmal of Appliedpsychology vol.n02.western Université of Time Car Romania2018

4-Hyung-Ryong.Lee.an emprical study of organisation justice asa.médiateur of the relationship among leader member exchange ans jobsatisfaction organisation commitment turnover intention in the lodgingVirginia 2000

5-li riza terzi .Analyses of organisational justice and organizational-identification Relation Based on teachers perceptions Universal journal of Educational pesearch .vol3.no5.institute of social sciences .turkey 2017 peg

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة

بالطلبة

مصلحة الإحصائيات و الإعلام والتوجيه



بطاقة ترقية لجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

نبذة تاريخية عن جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل:

بدأ التعليم العالي في ولاية جيجل سنة 1986 ضمن ملحقة لجامعة قسنطينة بناء على القرار رقم 72 المؤرخ في 21 مارس 1986 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلال الموسم الجامعي 1988/1989 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الأساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس 1988، وتزامن ذلك مع تسخير مركز التكوين الإداري بجيجل لصالح المدرسة العليا للأساتذة حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء، الكيمياء والرياضيات، وأمام العدد المتزايد من الطلبة المتوافدين على المدرسة العليا تم ضم معهد التقنيين السامين في الأشغال العمومية إلى المدرسة العليا وكان ذلك في سنة 1993.

وعلى إثر فتح شعب وفروع جديدة، بالإضافة إلى توسع الدوائر البيداغوجية واستلام مرافق جديدة وكذلك اقتناء تجهيزات علمية، تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ في 27 جويلية 1998 مكون من أربعة معاهد:

✓ معهد العلوم الدقيقة

✓ معهد التكنولوجيا

✓ معهد علوم الطبيعة

✓ معهد الإعلام الآلي

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة التدرج بل تعدى ذلك وأصبح يشمل مرحلة ما بعد التدرج، إضافة إلى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث أصبح هذا الجانب من أكبر اهتمامات المركز الجامعي بجيجل، وبموجب

رسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003، تم ترقية المركز إلى جامعة مكونة من أربعة كليات:

- ✓ كلية العلوم
- ✓ كلية الهندسة
- ✓ كلية الحقوق
- ✓ كلية علوم التسيير

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق وبالأخص قسمي اللغة والأدب العربي والعلوم القانونية والإدارية، والعراقيل التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد تقرر إنشاء كليتين جديدتين، وذلك بفصل شعب الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية.

فطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 المعدل والمتمم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل واختصاصها كما يلي:

- ✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
- ✓ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

ومع توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة والخاصة بالنظام ل.م.د الذي تم تطبيقه في الدخول الجامعي 2006/2005 وتعميمه في 2011/2010، حيث يدعو هذا الأخير للتفكير بصفة معمقة في رهانات التكوين في الميادين العلمية التي تتطلب إتباع أساليب احترافية من شأنها أن تنعكس إيجابا على التكوين البيداغوجي والبحث.

إن هذا التوسع يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق التوافق والانسجام بين ميادين التكوين، وذلك من أجل وضع مسار تكويني هادف وفعال للطلبة من جهة وتسهيل عمل الهيئات البيداغوجية والإدارية بالجامعة لتوحيد النظرة الاستشرافية لإيجاد الحلول المناسبة والضرورية فيما يتعلق بتنمية الجامعة.

وبالفعل استفادت جامعة محمد الصديق بن يحي من تنفيذ مشروع إعادة تنظيم الكليات وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 يوليو 2003

والمتمضمن إنشاء جامعة محمد الصديق بن يحيى، إذ تم تغيير عدد الكليات المكونة لها
واختصاصها كما يلي:

- ✓ كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الأقسام المكونة لكليات جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

➤ كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الآلي

القرار رقم 213 المؤرخ في 24 مارس 2013.

- ✓ قسم التعليم الأساسي للرياضيات والإعلام الآلي
- ✓ قسم الرياضيات
- ✓ قسم الإعلام الآلي
- ✓ قسم التعليم الأساسي لعلوم المادة
- ✓ قسم الفيزياء
- ✓ قسم الكيمياء

➤ كلية علوم الطبيعة والحياة

القرار رقم 214 المؤرخ في 24 مارس 2013.

- ✓ قسم التعليم الأساسي لعلوم الطبيعة والحياة
- ✓ قسم الميكرو بيولوجيا التطبيقية وعلوم التغذية
- ✓ قسم علوم المحيط والعلوم الفلاحية
- ✓ قسم البيولوجيا الجزئية والخلوية
- ✓ قسم علوم الأرض والكون

➤ كلية العلوم والتكنولوجيا

➤ كلية العلوم والتكنولوجيا

القرار رقم 217 مؤرخ في 24 مارس 2013 يعدل ويتمم القرار رقم 345 المؤرخ في 21 ديسمبر 2009.

- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم والتكنولوجيا
- ✓ قسم الإلكترونيك
- ✓ قسم الهندسة المدنية والري
- ✓ قسم هندسة الطرائق
- ✓ قسم الهندسة الميكانيكية
- ✓ قسم الآليات
- ✓ قسم الهندسة المعمارية
- ✓ قسم الالكتروتقني

➤ كلية الحقوق والعلوم السياسية

القرار رقم 256 المؤرخ في 05 أكتوبر 2009.

✓ قسم الحقوق

✓ قسم العلوم السياسية

➤ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القرار رقم 206 مؤرخ في 05 أبريل 2016 يتمم القرار 346 المؤرخ في 21 ديسمبر 2009.

✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

✓ قسم العلوم الاقتصادية

✓ قسم العلوم التجارية

✓ قسم علوم التسيير

✓ قسم العلوم المالية والمحاسبة

➤ كلية الآداب واللغات

القرار رقم 216 المؤرخ في 24 مارس 2013.

✓ قسم اللغة والأدب العربي

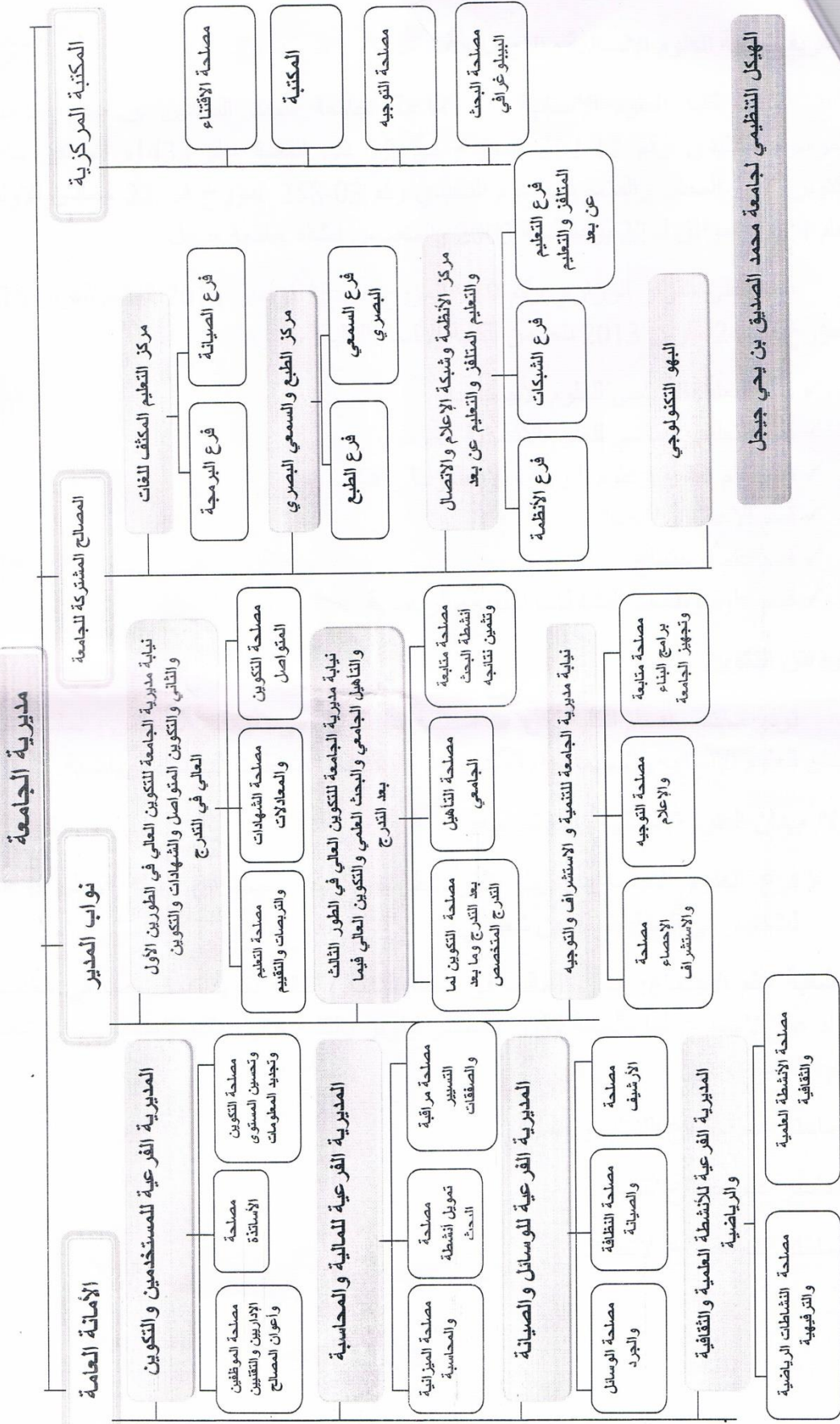
✓ قسم الآداب واللغة الفرنسية

✓ قسم الآداب واللغة الانجليزية

➤ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433، الموافق لـ 08 أكتوبر سنة 2012، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى سنة 1424، الموافق لـ 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل. وبناء على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 12 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ 24 مارس 2013 والمتمم بالقرار رقم 919 مؤرخ في 26 نوفمبر 2013.

- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية
- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية
- ✓ قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
- ✓ قسم الإعلام والاتصال
- ✓ قسم علم الاجتماع
- ✓ قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



تعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433هـ الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل.

بناء على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم للقرار 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 تتضمن الكلية الأقسام التالية:

- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية
- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية
- ✓ قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
- ✓ قسم الإعلام والاتصال
- ✓ قسم علم الاجتماع
- ✓ قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

عروض التكوين بالكلية

توفر مختلف أقسام الكلية تكوينات مختلفة للحصول على شهادتي الليسانس والماستر في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، وميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

أولا/ ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية:

➤ فرع العلوم الاجتماعية: حيث يتلقى الطالب تكوينا أساسيا في السنة الأولى يؤهله للاختيار في السنة الثانية بين شعبيتين:

1/شعبة علم الاجتماع: يتلقى الطالب في السنة الثانية والثالثة تكوينا متخصصا في مختلف مواد علم الاجتماع. أما بالنسبة لطور الماستر فيتوفر بالكلية حاليا ثلاثة تخصصات في شعبة علم الاجتماع وهي:

- 1/ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل
- 2/ماستر علم اجتماع التربية
- 3/ماستر علم اجتماع الاتصال

دليل المقابلة:

- ما هو مفهوم الالتزام التنظيمي كما تراه في الكلية؟
- ما هو مفهوم العدالة التنظيمية من وجهة نظرك؟
- كيف تتم معاملتك داخل الكلية؟
- هل تواظب على الحضور في الأوقات المحددة إلى العمل ؟
- باعتبارك احد موظفي الكلية هل أنت على اطلاع بالقانون الداخلي لها ؟
- كموظف في الكلية عند قيامك بجهد إضافي هل تحصل على مكافأة مقابل ذلك الجهد ؟
- في حالة توفر فرص عمل في مؤسسة أخرى هل تفضل الاستمرار في العمل بالمؤسسة الحالية ؟
- من خلال مسارك الوظيفي في الكلية هل أتاح لك ذلك لإبراز قدراتك ومهاراتك في العمل ؟
- أثناء ارتكابك لأي خطأ في العمل هل يخضع جميع الموظفين لنفس العقوبات التأديبية ؟
- هل الإجراءات الإدارية تطبق بعدل على الموظفين؟
- هل يتخذ رئيسك في العمل القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز؟
- هل علاقتك مع زملائك ورئيس عملك توفر لك جو مناسب للعمل ؟
- هل أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من طرف رئيس عملك ؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان:

الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تاسوست - جيجل -

الأستاذ المشرف:

- بليط عبد الله

إعداد الطلبة:

- طبال سارة

- شتوان إيمان

ملاحظة:

- بيانات الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- الرجاء أن تكون الإجابة دقيقة ومعبرة عن رأي صاحبها.
- يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- النوع: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 إلى 60 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي

جامعي

4- الحالة العائلية:

مطلق(ة)

أعزب(ة)

أرمل(ة)

متزوج(ة)

5- طبيعة العمل:

إداري

تقني

عون مصلحة

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فما فوق

7- التجربة المهنية:

تجربة واحدة

أكثر من تجربة

المحور الثاني: عدالة التوزيعات

8- كيف يتم تحديد المهام الوظيفية لكل عامل في مؤسستك؟

العامل من يختار

المؤسسة هي من تحددها

9- هل ترى أن المؤسسة تعتمد على العدالة في توزيع الحوافز المادية؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم هل أنت راض عنها؟.....

10- هل الأجر التي تحصل عليه في المؤسسة بنفس القدر الذي يحصل عليه عامل آخر في نفس

الوظيفة؟

لا

نعم

11- هل يتم توزيع المكافآت بشكل عادل على العمال في نفس المستوى؟

الملاحق

نعم لا

12- هل كل من يبذل مجهود يحصل على نفس المكافأة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم: هل ذلك من شأنه أن يجعل العامل مطمئن على مستقبله المهني في المؤسسة؟

.....

13- هل تعتقد أن العدل في توزيع المكافأة والحوافز مصدر لرضاك عن الفعل واستمرارك في المؤسسة؟

نعم لا

14- هل ترى أن فرص الترقية متاحة أمام الجميع؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا لما تخضع؟

العلاقات الشخصية المحاباة المحسوبية

15- هل ترى أن مؤسستك تستحق الإخلاص لها؟

نعم لا

16- هل منصب عملك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية؟

نعم لا

17- هل يتيح لك عملك استخدام مهاراتك لتطوير عملك وزيادة فعالية أداءك؟

نعم لا

18- هل لديك الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:

- المكافآت والحوافز التي تقدمها المؤسسة

- الأجور الملائمة

- فرص الترفيه المتاحة

.....: أخرى

في حالة الإجابة بلا يعود ذلك إلى:

- غياب العدالة في توزيع المهام الوظيفية

- غياب الحوافز والمكافآت

- عدم تناسب الأجر مع المنصب

.....: أخرى

نعم لا 19- هل أنت راض عن عملك الحالي في المؤسسة: نعم

في حالة الإجابة بنعم درجة رضاك عن عملك: كبيرة متوسطة ضعيفة

.....: في حالة الإجابة بلا لماذا؟

المحور الثالث: عدالة الإجراءات

20- هل توظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟

نعم لا

21- هل تلتزم بالمسؤوليات الموكلة إليك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك: دائماً أحياناً نادراً

22- هل تتقيد بالتعليمات والأوامر المعمول بها في المؤسسة؟

الملاحق

نعم لا
 نادرا أحيانا دائما
في حالة الإجابة بنعم كيف يكون ذلك: دائما

23- هل تحترم القانون الداخلي للمؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة لا يعود ذلك إلى أن القانون:

غير عادل شكلي

24- في رأيك هل تطبق القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العمال بنفس الطريقة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

- الالتزام بالقوانين
- تحقيق العدالة بين الجميع
- ضبط سير العمل

25- هل يخضع جميع العمال لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكابهم الأخطاء المهنية ذاتها؟

نعم لا

26- هل سبق وأن تعرضت لعقوبة بسبب الأخطاء المهنية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل تقبلت هذه العقوبات بشكل عادي؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا حدد لماذا؟

- عدم توافقها مع حجم الخطأ

- إتباع المصالح والعلاقات الشخصية

- التمييز بين العمال

- أخرى أذكرها:

27- هل تشعر أن الاجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف والعدالة؟

نعم لا

28- هل تبذل قصارى جهدك في العمل؟

نعم لا

29- هل توزع برامج التدريب بطرق عادلة بين جميع العمال؟

نعم لا

30- في رأيك هل تعامل الإدارة المختلف مع العمال أمرا عاديا؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا كيف يكون سلوك العامل؟

- تتقبل الأمر واعتباره أمرا تنظيمي عادي

- ضعف لولاء والالتزام والارتباط بالمؤسسة

31- ماهي الطريقة التي تبين التزامك اتجاه المؤسسة؟

- الاجتهاد في العمل

- تقبل التنظيم المعمول به

- القيام بالمهام المطلوبة

المحور الرابع: عدالة المعاملات

32- كيف يتم التعامل معك في المؤسسة ؟

بشكل جيد عادي سيء

33- كيف تقيم علاقتك مع زملائك؟

بطريقة رسمية بطريقة غير رسمية

34- هل يعاملك رئيسك بنفس معاملة زملائك؟

نعم لا إلى حد ما

35- هل تستمع المؤسسة للشكاوي التي تطرحها؟

نعم لا

36- هل لديك الاستعداد لبدل عمل إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

37- هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة وأسرارها المهنية؟

نعم لا

38- هل تشعر بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا

39- هل تحب مؤسستك وتشعر بالغيرة اتجاهها؟

نعم لا

40- هل تهتم المؤسسة بإظهار الاحترام للمتقاني في عمله؟

نعم لا

41- هل تهتم سمعة المؤسسة التي تعمل بها وتشعر بالاعتزاز والافتخار لانتمائك إليها؟

نعم لا

42- كيف هي طبيعة العمل في المؤسسة؟

- عمل يسوده التقاهم وتبادل الآراء والتضامن

- عمل مشجع على بدل المزيد من الجهد

- عمل مكهرب يسوده الصراع

- عمل روتيني

43- في رأيك التزام العاملين بالعمل داخل المؤسسة يرجع إلى تطبيق العدالة التنظيمية؟

.....

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

باللغة العربية:

حاولت هذه الدراسة تقصي موضوع الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية، وذلك من خلال الوقوف على واقع كلا المتغيرين في التنظيم محل الدراسة.

وكان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

- إلى أي مدى يؤثر إحساس العامل بالعدالة التنظيمية على مستويات التزامه بالعمل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-تاسوست-جيجل.

وتمت صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر عدالة التوزيعات على تحقيق الالتزام المستمر؟.
- هل تؤثر عدالة الإجراءات على تحقيق الالتزام المعياري؟.
- هل تؤثر عدالة التعاملات على تحقيق الالتزام العاطفي؟.

وانطلاقاً من هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- تؤثر عدالة التوزيعات على تحقيق الالتزام المستمر.
- تؤثر عدالة الإجراءات على تحقيق الالتزام المعياري.
- تؤثر عدد التعاملات على تحقيق الالتزام العاطفي.

وكانت لهذه الدراسة أهداف تسعى لتحقيقها منها:

1- الأهداف العلمية:

- الإطلاع على واقع العدالة التنظيمية محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي.
- التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية.
- الكشف على علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.
- محاولة الوقوف على الآليات التي تزيد من الالتزام التنظيمي.

2-4- الأهداف العملية:

- بناء إطار نظري فكري للعدالة التنظيمية وأهميتها ومدى تحقيقها للالتزام التنظيمي في المؤسسة.

- تهدف الدراسة إلى قياس وفحص الواقع الحالي لمدى التزام العاملين بالمؤسسة وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا وقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي ساعدنا على وصف وتحليل الظاهرة وتفسيرها وتحليلها والوصول إلى استنتاجات، وتم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق المتحصل عليها من طرف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ 40 مفردة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم 88 موظف أي بنسبة 45% من مجتمع الدراسة. وتم استرجاع كل الاستمارات وهي صالحة للتحليل الكمي والكيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تؤثر عدالة التوزيعات على تحقيق الالتزام المستمر.
- تؤثر عدالة الإجراءات على تحقيق الالتزام المعياري.
- تؤثر عدالة المعاملات على تحقيق الالتزام العاطفي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- خلق بيئة تنظيمية تنمي درجة الالتزام لدى الموظفين وذلك عن طريق جو تنظيم يسوده العدل والمساواة.
- محاولة بناء علاقة جيدة مع الموظفين وذلك من خلال توحيد المعاملة فيما بينهم وتطبيق القوانين على الجميع وهذا ما يشعرهم بعدالة النظام الداخلي للمؤسسة.
- ضرورة الاهتمام والانتباه للموظفين الذين يقومون بأداء أعمالهم بإبداع وفعالية والنظر فيما يقدمونه.
- ضرورة وضع نظام عادل للثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناء عليه الموظف الملتزم والمتفاني في عمله وعقاب العامل الذي يقصر في عمله.
- إعادة النظر في نظام الترقيّة باعتبارها عاملا محفزا من الناحية المعنوية والمادية مع مراعاة جانب الخبرة والمؤهل العلمي من جهة وكفاءات وقدرات وجهود الموظفين من جهة أخرى والابتعاد عن المعايير الذاتية كأساس للترقية.

الكلمات المفتاحية: الإلتزام، التنظيم، الإلتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية.

English Adult Study Summary

of the theory of regulatory justice, by identifying the reality of both variables in the organization under consideration.

The study's main question was as follows:

- The extent to which a worker's sense of organizational justice affects his or her levels of commitment to work in the Faculty of Humanities and Social Sciences-Tasost-Giegel.

The following sub-questions were formulated:

- Does distribution justice affect the achievement of ongoing commitment?
- Does procedural fairness affect the achievement of the normative obligation?
- Does transaction justice affect emotional commitment?

Based on these questions, the following hypotheses have been formulated:

- The fairness of distributions affects the achievement of ongoing commitment.
- Procedural fairness affects the achievement of normative commitment.
- The number of transactions affects the realization of emotional commitment.

The study's objectives include:

- Familiarize itself with the realities of organizational justice under consideration. Recognize the extent to which each dimension of organizational justice affects the dimensions of organizational commitment.
- Recognize the level of organizational justice and organizational commitment of the staff of the Faculty of Social Sciences management.
- Disclosure of organizational justice's relationship to regulatory commitment.
- Attempt to identify mechanisms that increase regulatory commitment.
- Building a theoretical framework for organizational justice and its relevance and the extent to which it achieves the organization's organizational commitment.
- The study aims to measure and examine the current reality of employees' commitment to the enterprise and how it is exploited and developed to achieve the objectives of the enterprise

This has been used as an analytical descriptive approach that has helped us to describe, analyse, interpret and analyse the phenomenon and reach conclusions. and the form was used as a key data collection tool along with observation, interview, records and documents obtained from the Faculty of Humanities and Social Sciences, The form was distributed to a simple random sample estimated at 40 items taken from the original community of 88 employees or 45% of the study community. All forms have been retrieved and are valid for quantitative and qualitative analysis.

The study found a series of findings, the most important of which were:

- The fairness of distributions affects the achievement of ongoing commitment.
- Procedural fairness affects the achievement of normative commitment.
- Transactional justice affects emotional commitment.

The study found a series of recommendations, including:

- Create an organizational environment that develops staff members' degree of commitment through a fair and equitable organizational atmosphere.
- Trying to build a good relationship with employees by standardizing treatment among themselves and applying laws to everyone, which makes them feel the fairness of the institution's rules of procedure.
- The need to care and pay attention to employees who perform their work creatively, effectively and consider what they offer.
- The need to establish a fair system of reward and punishment as a criterion on which to reward a committed and dedicated employee in his work and to punish a worker who falls short of his work.
- Review the promotion system as a morally and materially stimulating factor, taking into account the experience and scientific qualification aspect on the one hand and the competencies, capabilities and efforts of staff on the other and moving away from subjective criteria as a basis for promotion.

Keywords: commitment, organization, organizational commitment, organizational justice.